

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Louvain School of Management

La formation professionnelle continue face au  
défi de la justice dans les organisations – Le cas  
des entreprises et universités vietnamiennes

Thi Thu Thao LÊ

Thèse présentée en vue de l'obtention  
du grade de Docteur  
en sciences économiques et de gestion

Membres du Jury :

Prof. Matthieu DE NANTEUIL (UCL), promoteur

Prof. Evelyne LEONARD (UCL)

Prof. Hervé POURTOIS (UCL)

Prof. Philippe DEBROUX (University of Soka, Japan)

Prof. Sandrine FERNEZ-WALCH (Université Toulouse 1  
Capitole, France)

Prof. Per AGRELL (UCL), président

Mars 2017



*« Il n'est pas nécessaire d'être avocat ou magistrat pour savoir que l'égalité et la justice sont loin d'être synonymes »*

Adolphe-Basile Routhier

*« Excellence is an art won by training and habituation. We do not act rightly because we have virtue or excellence, but we rather have those because we have acted rightly. We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act but a habit »*

Aristotle



## REMERCIEMENTS

Après un parcours de sept ans qui n'a pas toujours été facile, je suis heureuse et reconnaissante au moment d'écrire mes remerciements. Ce moment est le plus joyeux dans ce long parcours doctoral. C'est une opportunité pour moi de penser à ceux qui m'ont aidée et soutenue de manière directe ou indirecte tout au long de ce processus. Sans eux, la réalisation de ce travail n'aurait pas été envisageable.

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, le Professeur Matthieu de Nanteuil. Je n'oublierai jamais notre première rencontre qui était également notre première réunion de travail et qui a marqué le début de mon aventure doctorale que je n'avais jamais imaginée en 2008. A cette réunion, tu m'as demandé de faire dix pages d'épistémologie de ma recherche avant que tu n'acceptes de soutenir mon projet. J'étais sortie de ton bureau avec les larmes aux yeux par peur de ne pas être à la hauteur de tes attentes. En fait, on ne m'avait pas enseigné l'épistémologie de la recherche quand j'étais en Master. Après la troisième réunion, j'étais par contre sortie de ton bureau avec les larmes de bonheur grâce à ta phrase « On va à l'ADRI (Administration des relations internationales), je soutiens votre projet ». Depuis lors tu m'as infailliblement aidée, guidée et soutenue, non seulement tout au long de ce processus doctoral mais aussi tous mes projets de carrière. Je te suis très reconnaissante pour ta disponibilité sans faille et pour la liberté que tu m'as accordée. A chaque projet, tu as toujours été à côté de moi. Tu as lu, relu, corrigé, recorrecté ma thèse ainsi que mes projets d'articles et de recherche. Tu as toujours marché avec moi sans me laisser tomber. Je n'ai jamais perdu ma confiance en toi même aux moments les plus délicats de ce processus. Avec toi, j'ai pu exprimer ma joie, ma tristesse et ma déception. Je n'oublierai jamais notre dernière réunion à laquelle tu m'avais interdit de démissionner. Cette interdiction a contribué à rehausser ma motivation, mon inspiration d'où j'ai pris un rebondissement pour achever ma recherche. Je te remercie vivement pour la confiance que tu m'as

accordée, qui m'a donné beaucoup de forces et qui m'a motivée dans des situations difficiles. De par ton exigence de qualité de travail scientifique et de relations humaines, tu m'as enseignée la persévérance, l'autonomie, la diplomatie et la rigueur nécessaire au métier de chercheur et d'assistant d'enseignement. Je te remercie infiniment pour tout ce que tu as fait pour moi !

Ma gratitude va également aux membres de mon comité d'encadrement. Je voudrais ainsi remercier la Professeur Evelyne Léonard pour son aide depuis le début de mon parcours doctoral. Elle était toujours là pour moi lorsque mon promoteur passait son année sabbatique en Colombie. Sans son aide, je n'aurais pas eu le premier article précieux pour la conférence AGRH en première année doctorale. Ses conseils bienveillants et constructifs m'ont permis de progresser tout au long de ce processus doctoral. J'ai été touchée par son regard encourageant et souriant. Il m'a donné la force et la foi pour avancer dans mon chemin de thèse. Je la remercie vivement pour sa disponibilité et la confiance qu'elle m'avait accordée. Elle a soutenue non seulement mon projet doctoral mais aussi mon projet d'assistant. Je lui en suis très reconnaissante.

Je remercie également le Professeur Hervé Pourtois qui a accepté de m'encadrer dans cette aventure doctorale. Je le remercie de son temps, de plusieurs discussions que j'ai eues avec lui. Ses conseils et ses remarques m'ont permis d'approfondir mon analyse et d'ouvrir mes yeux à un autre champ de recherche, celui de la philosophie politique. Je le remercie vivement !

Je remercie la Professeur Ina Aust qui a organisé à la Louvain School of Management une conférence en gestion responsable des ressources humaines où j'ai rencontré le Professeur Philippe Debroux. Et je remercie ce dernier d'avoir dit « oui » à notre proposition des membres du jury de thèse. Sa gentillesse et son écoute active m'ont conquis. Ses expériences dans la recherche et l'enseignement au Vietnam m'ont permis de prendre la distance nécessaire pour contextualiser ma recherche. Je le remercie infiniment pour son soutien infaillible dans mes projets de recherche au

Japon. D'ailleurs, j'ai pu apprendre le français grâce au Niigata International Volunteer Center du Japon qui m'a offert des bourses pendant mes études à l'université pédagogique de Hochiminh ville. Je ne l'oublierai jamais.

Je tiens également à remercier la Professeur Sandrine Fernex-Walch d'avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse. Merci pour la pertinence de vos commentaires qui m'ont permis de renforcer ma position méthodologique et mon analyse constructiviste. Votre expertise a contribué sans aucun doute à améliorer la qualité de ma thèse.

Au terme de cette thèse, je voudrais remercier également le Professeur Per Agrell pour sa disponibilité et ses encouragements. Je n'oublierai jamais les rencontres que j'ai eues avec lui dans son bureau pour ma démarche financière et administrative de thèse. Je tiens à le remercier également pour l'engagement avec lequel il a présidé mon jury de thèse.

Mon projet doctoral n'aurait pas abouti sans l'aide du Professeur Philippe Chevalier. En tant que président du Comité doctoral du domaine en 2008, il m'avait aidée à perfectionner mon projet de recherche en vue d'obtenir une bourse de l'ADRI. Je le remercie pour la confiance qu'il m'avait accordée depuis tout le début de mon projet de recherche doctorale. Je lui en suis très reconnaissante. D'ailleurs, ma gratitude va à l'ADRI qui m'a offert la bourse doctorale pendant mes deux premières années doctorales. En particulier, je pense à Madame Louise Baeyens à l'ADRI qui s'est occupée de tout mon dossier et a intervenu dans ma demande de visa.

De surcroît, cette thèse ne serait pas réalisée sans aide de mes intervenants vietnamiens. Je les remercie pour les rencontres, pour les interviews qu'ils m'ont accordées. En particulier, je pense à chị Trang qui m'a présenté plein de personnes de ressources avec qui j'ai obtenu de belles interviews. Merci également à anh Công pour ton aide précieuse en corrigeant mon premier projet de recherche et pour les conversations en français que j'ai eues avec toi.

Je souhaiterais également remercier Sandrine Delhay pour son soutien aux doctorants de la Louvain School of Management. Elle était toujours disponible et efficace pour nous. Mes remerciements s'adressent également

à Sylvie Baudine, à Heike Rämer, à Sabine Finné et à Jasmine De Wulf pour leur aide précieuse dans ce parcours. Je n'oublierai jamais la gentillesse de Dominique Warte, Nathalie Cogneau et Emilie Brichart. Avec leur aide de manière directe ou indirecte, ma démarche doctorale et ma mission d'assistante étaient facilitées. Je vous en remercie beaucoup !

Je n'aurais pas eu une bonne thèse sans aide du Professeur Paul Servais. Je ne sais pas comment vous remercier, Professeur Servais. Vous étiez très dévoué et disponible pour relire ma thèse et pour me donner des commentaires très précieux en langue française. Vous avez été très minutieux, même dans chaque ponctuation que j'avais oubliée. Je vous remercie pour votre dévouement et pour vos encouragements sans quoi j'aurais baissé les bras. D'ailleurs, la lecture, les corrections et les commentaires de Madame Odile Kolp ont contribué sans aucun doute à renforcer la qualité de cette thèse. Je la remercie vivement. Je tiens à remercier également chî Vi, la belle fille de Madame Odile Kolp, qui m'avait donné l'opportunité de la rencontrer et d'avoir son aide précieuse.

Mes remerciements vont à mes collègues du département STOR (Stratégie et Organisation) de la Louvain School of Management. Merci à Nathalie, Emilie, Roxane, Marine, Christian, Corentin, Ann et Thomas Pongo. Merci pour les discussions et pour les plaisanteries que j'ai eues avec vous. Merci à Stéphanie qui passait de temps en temps dans mon bureau pour quelques discussions de thèse et de notre quotidien. Merci à Diane et à Pierre pour leur présence et leur gentillesse.

Mon poste d'assistante d'enseignement et de recherche m'a permis de travailler avec les Professeurs dévoués de la Louvain School of Management et de la Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication ainsi que des collègues extraordinaires. D'abord, je souhaiterais remercier les Professeurs avec qui j'ai encadré les cours : la Professeure Nathalie Delobbe, le Professeur Laurent Taskin et le Professeur Sébastien Fontenay. Leurs exigences dans la recherche et l'enseignement m'ont inspirée. Merci pour la confiance que vous m'avez



accordée pendant ces années. En particulier, le Professeur Sébastien Fontenay m'a beaucoup soutenue durant mes dernières années. Je le remercie d'avoir lu et commenté mon article, d'être compréhensif en me donnant plus de temps à ma recherche pour cette dernière année. Finalement, Paul et Vanessa, je ne vous oublierai jamais. Paul, merci pour ta gentillesse et ta disponibilité. Tu m'as apporté une grande aide pour le cours de Séminaire de travail universitaire cette dernière année. Sans ton aide, j'aurais été plus stressée et j'aurais trainé ma thèse. Je t'en suis très reconnaissante, Paul. Enfin, Vanessa, merci de m'avoir consolée dans mes moments difficiles.

Je voudrais remercier également l'équipe de secrétariat ESPO qui m'a toujours soutenue dans ma fonction d'assistante. Merci à Christine Vandiest, Catherine Dewit, Sabine Dony, Valérie Pottie et Cécile Delannay. Je ne vous oublierai jamais.

Merci également à Caryse Courteville et Nathalie Van Humbeeck au sein du CriDIS. Merci pour les moments agréables, plein de rires que j'ai eus avec vous. Merci à toi Armand pour toutes les fois où tu m'as aidée à transporter les fontaines d'eau au bureau de CriDIS. Je tiens à remercier également Aristide pour le temps qu'il a consacré à encoder mes entretiens dans les catégories théoriques prédéfinies. Avec son regard extérieur, j'ai pu développer mes catégories théoriques émergentes de façon objective pour ma thèse.

Durant mes six années d'assistante, je suis passée d'une année à l'autre au bureau de Madame Edith Serville-Jehoulet pour le permis de travail. Je la remercie pour ses encouragements et pour le temps qu'elle m'avait accordé.

Durant mes dernières années à Louvain la Neuve, j'ai pu faire des rencontres extraordinaires qui ont marqué ma vie à jamais. Je suis reconnaissante à la famille de Chiou-lienne et Roger. Merci pour votre gentillesse et votre disponibilité. Sans vous, je n'aurais pas eu l'aide du Professeur Servais. Dieu m'a conduite vers vous et je reçois cette grâce avec une immense reconnaissance. Merci également pour tous les vendredis soir de catéchuménat chez vous qui m'ont donné encore plus de

force pour accomplir les missions que Dieu m'a confiées. Merci à Alain pour ta disponibilité et pour les discussions que tu as apportées aux catéchumènes. Merci pour ta gentillesse vis-à-vis de ma petite famille. Je remercie également les Pères Philippe Henne et Dominique Janthial pour leur dévouement et pour les rencontres que j'ai réalisées avec eux.

Je ne peux pas clôturer ma liste de remerciements sans adresser mes reconnaissances envers mes très chers amis belges et vietnamiens. En particulier, je m'adresse mes remerciements à Kamila Moulaï. Kamila, j'ai la chance de pouvoir travailler avec toi cette année. Même si l'on se connaît en très peu de temps, il existe déjà un grand feeling entre toi et moi. Tu m'as montré une grande qualité d'écoute et ta sincérité. Je te remercie pour le temps que tu m'as accordé. J'espère qu'on aura plus de temps à passer ensemble. Je pense également à Michel Foulon avec qui j'ai été la lectrice la plus gâtée à la bibliothèque des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (BSPO). Merci pour les midis où on a mangé ensemble et on a discuté de plein de choses. Tu me manques. Quoi qu'il en soit, je n'oublierai jamais ma Delphine Wuidar. Non seulement elle m'a côtoyée pendant mes premières années à la Louvain School of Management mais aussi après son départ de l'UCL. Elle est toujours une véritable amie avec qui je peux partager tous mes ressentiments. Même si la vie est parfois difficile, je crois, chère Delphine, en toi et en ta force. Tu es une amie formidable. Ensuite, Harmony Glinne-Demaret m'a accueillie et m'avait installée dans mon bureau à mon premier jour à la Louvain School of Management. Merci à toi, Harmony pour ton soutien. Merci pour ton attention prêtée à ma famille. Je n'oublierai jamais tes beaux gestes envers Henry. Je me souviendrai toujours d'Aline Duray, ma voisine préférée depuis mon Master à l'Université Catholique de Louvain. Merci pour le temps qu'on a passé ensemble. Merci pour ton amitié qui m'a aidée à chasser mon mal du pays pendant mes premières années à Louvain la Neuve.

Je suis fière de mes meilleures amies vietnamiennes : Thùy Châu et Khánh Truyên. Elles étaient toujours là, pour moi, dans des moments de joie ainsi que des moments de tristesse. Elles m'ont donné du courage, transmis

l'esprit d'entreprendre des projets et offert leur amitié. Je voudrais aussi remercier les membres de mon groupe de travail aux cours de Master. Merci à Marion, à Christine et à Anne-Marie. Merci pour votre accueil chaleureux lorsque j'ai cherché un groupe de travail pour notre premier cours. Nous avons formé un groupe de travail multiculturel plein de couleurs et plein de réussite pendant la formation mais aussi un groupe amical soudé dans la vie quotidienne.

Enfin, je ne peux sans dire un mot de reconnaissance envers ma famille. En premier lieu, notre oncle de cœur Jean-Pierre et sa femme Elisabeth à qui nous devons notre vie en Belgique. Juste mon simple « oui » à ta demande d'apprendre le vietnamien en 2007, notre vie a lié à la tienne. L'oncle Jean-Pierre, tu nous as aidés, accompagnés dans toutes les épreuves de notre vie en Belgique. Dès qu'on avait besoin de toi, tu étais toujours à côté de nous, même s'il était minuit ou 3h du matin, à la maison ou à l'hôpital. Merci à toi, pour ta qualité humaine extraordinaire, pour ton ASBL « Les Petits bouts de Kontum » qui ne cesse de trouver de bons projets pour donner la meilleure vie aux orphelins et aux plus pauvres du Vietnam. Ta force, ta dynamique et ton ambition malgré l'âge m'ont inspirée plus que jamais pour mes futurs projets. Merci à Elisabeth d'avoir accepté d'être ma marraine et de nous soutenir toujours.

Je souhaite également remercier ma belle-famille. Mes beaux-parents n'ont cessé de me soutenir dans cette aventure doctorale. Ils étaient toujours là pour nous remonter le moral. Merci de m'avoir donné votre fils qui a de bon cœur et la détermination. Merci à toi, Huy, mon gentil mari. Tu m'as toujours donné de bons conseils. Tu m'as toujours soutenue. Merci d'avoir toujours supporté mes stressés, mes rôles et mes méchancetés. Nous avons passé des pires et meilleurs moments ensemble. Parfois, mon cœur perdait un battement, mais je me sentais si heureuse que Henry sache dire « Maman, je t'aime ». Notre maison ne manque pas d'éclat de rires avec les phrases candides et plein d'amour de notre fils. Je vous aime tellement.

A la fin de cette aventure, je pense à ma maman. Elle n'a pas pu voir mon rêve mais aussi son rêve enfin se réaliser. Merci à toi, maman, j'ai hérité de

ton caractère : forte et pleine de qualité humaine. Je suis fière de toi. Merci à toi, mon papa, un papa extraordinaire qui ne cesse jamais de croire en moi et de m'encourager dans tous mes projets professionnels. Je savais que tu serais heureux si j'accomplissais mon parcours doctoral. Je l'ai fait, papa, pour te remercier. Merci papi, mamie ! Je vous aime fort !

Louvain la Neuve, mars 2017

Lê Thi Thu Thao

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>REMERCIEMENTS .....</b>                                                                                                                          | <b>1</b>  |
| <b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>                                                                                                                     | <b>9</b>  |
| <b>Liste des tableaux, figures et graphiques .....</b>                                                                                              | <b>15</b> |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                                                           | <b>17</b> |
| <b>Partie I. Formation professionnelle continue et justice dans les organisations – Présentation du cadre d’analyse.....</b>                        | <b>23</b> |
| <b>Chapitre 1. La formation professionnelle continue (FPC) en tant qu’objet d’étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines .....</b>    | <b>25</b> |
| 1. Définition de la FPC .....                                                                                                                       | 26        |
| 2. Formes de FPC .....                                                                                                                              | 26        |
| 3. La FPC : un objet d’étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines .....                                                               | 27        |
| 3.1. Le niveau historique : de la théorie du capital humain à la théorie de la gestion stratégique, quel aspect de FPC pour quelle approche ? ..... | 28        |
| 3.2. Le niveau institutionnel : quels sont les différents cadres institutionnels de la FPC ? .....                                                  | 31        |
| 3.3. Le niveau stratégique : la formation correspond-elle à un positionnement stratégique au niveau de l’entreprise ?.....                          | 34        |
| 3.4. Le niveau organisationnel : l’organisation du travail est-elle compatible avec les choix de formation ? .....                                  | 36        |
| 3.5. Le niveau individuel : les individus sont-ils motivés pour accéder à la FPC ? .....                                                            | 37        |
| <b>Chapitre 2. L’inégalité d’accès à la FPC : des enjeux de justice en la matière vers une question de recherche .....</b>                          | <b>39</b> |
| 1. L’inégalité d’accès, principal marqueur d’injustice en matière de FPC .....                                                                      | 40        |
| 2. Les enjeux de justice en la matière : vers l’élaboration de la question de recherche.....                                                        | 42        |
| <b>Chapitre 3. La FPC face au défi de la justice dans les organisations : présentation du cadre d’analyse .....</b>                                 | <b>47</b> |
| 1. La FPC à l’épreuve de la justice organisationnelle (« sentiment de justice » étudié par la psychologie sociale).....                             | 49        |
| 1.1. La justice distributive .....                                                                                                                  | 49        |
| 1.2. La justice procédurale.....                                                                                                                    | 52        |
| 1.3. La justice interactionnelle.....                                                                                                               | 55        |
| 1.4. L’articulation entre la justice organisationnelle et la théorie des justifications pour étudier le sens de la justice en matière de FPC .....  | 55        |
| 2. La FPC à l’épreuve de la pluralité des justifications (« sens de la justice ») ....                                                              | 56        |

|                                                                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3. La place de la culture dans les logiques d'action, individuelles et collectives                                                          | 60         |
| <b>Partie II. Présentation de la démarche de recherche. Une approche constructiviste, dans un contexte national spécifique : le Vietnam</b> | <b>63</b>  |
| <b>Chapitre 4. La contextualisation de la recherche : le Vietnam, une économie de « bas salaires » confrontée à de nouveaux enjeux</b>      | <b>65</b>  |
| 1. Le Vietnam : situation géographique et démographique                                                                                     | 66         |
| 2. Quelques éléments historiques et culturels                                                                                               | 67         |
| 3. Les mutations du marché du travail vietnamien : les enjeux de qualification de la main d'œuvre                                           | 70         |
| 4. Définition de la formation professionnelle continue au Vietnam                                                                           | 73         |
| 5. Comment le contexte de FPC au Vietnam fait émerger les questions de justice au sein des pratiques de FPC ?                               | 75         |
| 6. Place de l'analyse culturelle dans les différences Europe-Asie                                                                           | 78         |
| 7. Présentation des cas empiriques : une perspective comparative entre secteurs marchand et non-marchand                                    | 79         |
| 7.1. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les entreprises manufacturières                                                            | 79         |
| 7.2. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les universités                                                                            | 81         |
| <b>Chapitre 5. Le design de la recherche : un constructivisme assumé</b>                                                                    | <b>83</b>  |
| 1. Une approche qualitative et critique en gestion                                                                                          | 84         |
| 2. Une épistémologie interprétative–constructiviste : le chercheur est au cœur du processus de formation de connaissances                   | 86         |
| 3. Techniques de récoltes des données                                                                                                       | 90         |
| 3.1. Les entretiens semi-directifs                                                                                                          | 90         |
| 3.2. Processus d'accès aux terrains empiriques                                                                                              | 92         |
| 4. Analyse des données par catégorisation du contenu                                                                                        | 97         |
| 5. Forces et faiblesses de la méthode utilisée                                                                                              | 100        |
| <b>Partie III. Entreprises et universités au Vietnam : la « pluralité asymétrique » des principes de justice</b>                            | <b>103</b> |
| <b>Chapitre 6. Sentiment de justice et sens de la justice dans les entreprises vietnamiennes : une configuration ouverte ?</b>              | <b>105</b> |
| 1. Un premier descriptif des résultats                                                                                                      | 107        |
| 2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité                                                                   | 124        |
| 2.1. La formation est juste quand elle est au service de l'entreprise                                                                       | 125        |
| 2.2. Le critère du mérite intervient en vue de légitimer l'accès de ceux dont les besoins ne sont pas qualifiés de « objectifs »            | 128        |
| 2.3. A travail égal accès égal à la formation                                                                                               | 129        |
| 2.4. Une hiérarchie entre les principes de justice                                                                                          | 131        |

|                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Justice procédurale : la relativité de la prise de parole des salariés dans le processus de décision.....                                                | 131 |
| 4. Justice interactionnelle : la sagesse des managers et le respect de la hiérarchie, revendiqués par tous .....                                            | 136 |
| 4.1. La justice interpersonnelle – Les managers sont censés être compréhensifs et les salariés respectent la hiérarchie .....                               | 137 |
| 4.2. La justice informationnelle – Le comportement bienveillant des managers se fait par la communication cohérente des informations.....                   | 139 |
| 5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC : de la possibilité d'accès en amont à l'usage de la FPC en aval. ....     | 141 |
| 5.1. L'articulation entre formation et organisation du travail .....                                                                                        | 141 |
| 5.2. Le soutien du manager dans l'accomplissement des besoins de formation des salariés.....                                                                | 143 |
| 5.3. L'usage de la formation : Les conditions d'application des connaissances et les perspectives de carrière .....                                         | 143 |
| 6. Sens de la justice : une interaction entre les mondes marchand, industriel et domestique.....                                                            | 145 |
| 6.1. La formation doit être efficace pour être juste – La priorité du principe de besoins dans la cité industrielle .....                                   | 145 |
| 6.2. L'envoi des salariés en formation est une faveur que l'entreprise a accordée à ses salariés - L'esprit de famille prime dans le monde domestique ..... | 149 |
| 6.3. Ceux qui se distinguent sont bénéficiaires de la formation- L'accès à la formation a un prix dans la cité marchande.....                               | 152 |
| 6.4. Le contrat de formation, qui peut empêcher les salariés de se désengager, caractérise le monde « civique ».....                                        | 154 |
| 7. Conclusion.....                                                                                                                                          | 155 |

## **Chapitre 7. Sentiment de justice et sens de la justice dans les universités vietnamiennes : le primat de la stabilité ..... 159**

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Un premier descriptif des résultats .....                                                                                                                                | 160 |
| 2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité .....                                                                                             | 167 |
| 3. La justice procédurale : la participation ignorée ? .....                                                                                                                | 169 |
| 4. Justice interactionnelle : un défi pour les jeunes managers .....                                                                                                        | 172 |
| 4.1. La justice informationnelle : la transparence informationnelle ne signifie pas que tous les salariés doivent connaître les politiques d'université .....               | 172 |
| 4.2. La justice interpersonnelle : un défi pour les jeunes managers.....                                                                                                    | 174 |
| 5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC des salariés universitaires : du devoir des enseignants au soutien de l'organisation. .... | 175 |
| 5.1. Le dynamisme proactif de l'enseignant en matière de FPC : un devoir revendiqué par tous.....                                                                           | 175 |

|                                                                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2. La qualité de la formation proposée .....                                                                                                | 176        |
| 5.3. Le soutien de l'organisation en matière de FPC .....                                                                                     | 177        |
| 6. Sens de la justice : l'absence du monde marchand, la prééminence de la cité domestique ? .....                                             | 179        |
| 6.1. La réciprocité des devoirs entre salariés et organisation.....                                                                           | 179        |
| 6.2. La formation doit être utile à l'enseignement et au travail .....                                                                        | 181        |
| 6.3. Penser à l'intérêt général à partir des intérêts individuels.....                                                                        | 182        |
| 7. Conclusion.....                                                                                                                            | 183        |
| <b>Chapitre 8. Principaux enseignements de la perspective comparatiste : une autre segmentation est-elle possible ? .....</b>                 | <b>185</b> |
| 1. Influence culturelle sur l'évaluation de la justice des salariés vietnamiens étudiés.....                                                  | 186        |
| 1.1. La justice distributive et la culture spécifique du Vietnam.....                                                                         | 186        |
| 1.2. La culture du réseau de connaissances et la justice procédurale.....                                                                     | 190        |
| 1.3. La coutume de « respect de la hiérarchie et des personnes âgées » dans la justice procédurale et la justice interactionnelle .....       | 191        |
| 1.4. La culture du devoir et la justice interactionnelle .....                                                                                | 195        |
| 2. De la justice organisationnelle aux cités de Boltanski & Thévenot : quels principes de justice pour quelle cité ? .....                    | 197        |
| 2.1. Modèle domestique où prévalent le devoir individuel et le soutien organisationnel .....                                                  | 197        |
| 2.2. Modèle industriel où le besoin objectif et l'efficacité sont les principes de distribution de la FPC .....                               | 198        |
| 2.3. Modèle marchand où prennent place le désir de formation et le principe de mérite .....                                                   | 199        |
| 3. « Juste accès à la formation » selon le sexe et la catégorie professionnelle....                                                           | 200        |
| 3.1. Le choix du principe de justice distributive et le sexe .....                                                                            | 201        |
| 3.2. Le choix du principe de justice distributive et la catégorie professionnelle .....                                                       | 202        |
| 3.3. Le critère de la participation des salariés dans le processus de décision managériale selon le sexe et la catégorie professionnelle..... | 204        |
| 4. Action syndicale et l'accès à la formation des salariés .....                                                                              | 205        |
| 5. Conclusion.....                                                                                                                            | 206        |
| <b>Chapitre 9. Discussion des résultats.....</b>                                                                                              | <b>209</b> |
| 1. Retour sur les enjeux de justice en matière de FPC .....                                                                                   | 211        |
| 2. La responsabilité des parties prenantes dans un accès plus juste à la formation .....                                                      | 212        |
| 3. Principes de justice et valeurs culturelles : réflexions synthétiques .....                                                                | 214        |



|                                                                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. Principes de justice imprégnés des valeurs culturelles inscrits dans trois logiques d'action.....                      | 214        |
| 3.2. Le Vietnam se trouve dans une culture éclatée avec l'intégration des valeurs capitalistes.....                         | 216        |
| 4. Un regard critique : la notion de « besoin » en matière de FPC et le « monde domestique » revisité.....                  | 217        |
| 4.1. Le principe de besoin et le contexte socioéconomique.....                                                              | 217        |
| 4.2. La notion de « besoin » en matière de FPC dans les organisations vietnamiennes étudiées.....                           | 219        |
| 4.3. La cité domestique revisitée chez les salariés vietnamiens interrogés.....                                             | 220        |
| 4.4. Qu'est-ce qu'une pluralité asymétrique ? .....                                                                         | 222        |
| <b>Partie IV. Une approche constructiviste et contextualiste en gestion : implications théoriques et managériales .....</b> | <b>225</b> |
| <b>Chapitre 10. Implications théoriques.....</b>                                                                            | <b>227</b> |
| 1. Sur la justice organisationnelle (« sentiment de justice »).....                                                         | 228        |
| 1.1. Contributions à la théorie de la justice distributive.....                                                             | 228        |
| 1.2. Contributions à la théorie de la justice procédurale.....                                                              | 229        |
| 1.3. Contributions à la théorie de la justice interactionnelle .....                                                        | 231        |
| 1.4. Conclusion.....                                                                                                        | 232        |
| 2. Sur la pluralité de justification (« sens de la justice ») .....                                                         | 233        |
| 3. Contributions à la recherche interculturelle en matière de justice organisationnelle.....                                | 235        |
| <b>Chapitre 11. Implications managériales et perspectives de recherche .....</b>                                            | <b>237</b> |
| 1. Implications managériales .....                                                                                          | 238        |
| 2. Limites et perspectives de recherche .....                                                                               | 240        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                                                                                             | <b>243</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                                                                                                  | <b>251</b> |



## **Liste des tableaux, figures et graphiques**

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tableau 1 : Le taux légal de contribution financière de l'entreprise à la FPC.....                                | 33  |
| Tableau 2 : Taux de participation à la FPC des salariés en Belgique en 2010.....                                  | 41  |
| Figure 1 : Eléments agissant sur le sens de la justice.....                                                       | 49  |
| Tableau 3 : Les principes constitutifs d'un ordre de justification légitime.....                                  | 59  |
| Tableau 4 : Comparaison du PIB par habitant.....                                                                  | 70  |
| Graphique 1 : Comparaison du PIB par habitant.....                                                                | 71  |
| Graphique 2 : Croissance du PIB au Vietnam.....                                                                   | 71  |
| Tableau 5 : % des Vietnamiens et alphabétisation.....                                                             | 72  |
| Tableau 6 : % des salariés de plus de 15 ans participant à la formation selon le secteur.....                     | 76  |
| Tableau 7 : Nombre d'étudiants admis selon le type de diplôme des enseignants....                                 | 82  |
| Tableau 8 : Caractéristiques des interviewés industriels.....                                                     | 94  |
| Tableau 9 : Caractéristiques des interviewés des universités.....                                                 | 95  |
| Figure 2 : Processus d'analyse des données empiriques.....                                                        | 97  |
| Tableau 10 : Les thèmes identifiés dans les entreprises (privées et publiques).....                               | 107 |
| Tableau 11 : Catégories correspondant à chaque thème identifié dans les entreprises.....                          | 108 |
| Figure 3 : Embouteillage à HoChiMinh ville.....                                                                   | 114 |
| Tableau 12 : Catégories correspondant à chaque thème identifié dans les universités.....                          | 160 |
| Tableau 13 : Les principes de justice selon le sexe.....                                                          | 201 |
| Tableau 14 : Les principes de justice et la catégorie professionnelle.....                                        | 203 |
| Tableau 15 : Le critère de la participation dans le processus managérial et le sexe.....                          | 204 |
| Tableau 16 : Le critère de la participation dans le processus managérial et la catégorie professionnelle.....     | 204 |
| Figure 4 : L'interdépendance entre le sens de la justice, les valeurs culturelles et le sentiment de justice..... | 215 |



## INTRODUCTION

Dès 1955, les chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de la formation à tous les niveaux de l'entreprise (Hasson, 1955). L'intérêt de la formation professionnelle continue (FPC) pour le développement social et économique a été prouvé par les recherches en sciences sociales. La mise en place de la loi de 1971 en France a mis fin au « désengagement » de l'entreprise face à la FPC. En effet, les employeurs sont désormais obligés d'établir un plan de FPC au sein de l'entreprise et de la financer. Depuis cette loi, des évolutions analogues ont eu lieu dans la plupart des pays industrialisés. En 2000, le Conseil Européen de Lisbonne a formulé l'objectif stratégique de « formation tout au long de la vie » pour les Etats membres. Cette politique repose sur trois principes<sup>1</sup> : autonomie de l'individu dans son apprentissage, égalité d'accès aux formations et qualité de l'offre de formation. Ce programme s'ouvre également aux salariés des petites et moyennes entreprises et donne une « seconde chance » aux exclus du système scolaire.

L'entreprise joue un rôle important dans l'accès de ses employés à la formation, non seulement du point de vue financier mais aussi sur le plan organisationnel. En effet, les entreprises doivent encourager les salariés à se former et libérer les salariés qui veulent se former pendant le temps de travail (Lambert & Vero, 2010). Certes, les employeurs disposent d'une marge de manœuvre importante pour concrétiser la FPC en leur sein. Ils ont le pouvoir de décider du plan de formation, de mettre en place (ou de refuser) le dialogue social lors de l'élaboration de la politique de formation.

En dépit de toutes les interventions publiques, l'accès des salariés européens à la FPC demeure inégalitaire. Selon les études françaises, « les plus formés sont les plus diplômés » (Lambert et Véro, 2005). En Belgique, les cadres ont plus de chance d'accéder à des programmes de FPC, moins liés à la stricte exécution des tâches et mettant davantage en avant des aspects généraux (formation culturelle, développement de la personne, etc.),

<sup>1</sup>COM (2004), « Mise en œuvre du programme de travail « Education et Formation 2010 », [http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/basicframe_fr.pdf), consulté le 10 avril 2011.

alors que les ouvriers qualifiés et les contremaîtres ont un accès moindre à ce type de formation (Monville et Léonard, 2008). Ce phénomène s'étend au-delà de l'Europe. Au Vietnam, la formation aux langues étrangères financée par les entreprises textile-habillement est destinée aux employés du département commercial alors que la formation des ouvriers est de nature technique et se fait directement sur le poste de travail (Lê, 2006). Elle offre rarement une occasion de développement professionnel à long terme. L'inégalité d'accès à la FPC n'est pas une question qui se pose à l'échelle d'une société particulière. C'est à l'échelle mondiale qu'elle se pose. Il nous semble dès lors que, malgré les différences Europe-Asie, la question de la justice sociale dans le champ de la formation des adultes émerge comme une préoccupation majeure pour les chercheurs, quel que soit le contexte institutionnel, économique et politique.

Pour John Rawls (1991), l'inégalité d'accès à la formation peut être considérée comme juste à la condition qu'elle profite aux plus défavorisés. Alors, dans quelle mesure l'inégalité d'accès est-elle légitime aux yeux des salariés ? À part l'inégalité d'accès, existe-il d'autres sources d'injustice en la matière ? En effet, les chercheurs en sciences de l'éducation et en sciences économiques ont mis en évidence le problème d'inégalité d'accès au sein des organisations mais ils n'ont pas étudié d'autres problèmes, susceptibles d'être qualifiés d'injustes, ni les justifications des salariés par lesquelles ils acceptent ou refusent cette inégalité (Guyot, Mainguet, & Van Haeperen, 2003; Lambert & Vero, 2010). Comme Hasson (1955) l'avait déjà souligné, l'entreprise doit faire participer ses salariés au plan de formation et considérer l'aspect « humain » dans son développement économique. Inspirée par cette remarque, nous nous posons plusieurs questions telles que comment les salariés sont-ils informés de leur formation ? Comment les managers les traitent-ils pendant et après la formation ? Comment les salariés ressentent-ils cette inégalité d'accès ? Toutes ces questions qui touchent à « la dignité individuelle » en matière de FPC ne sont que rarement étudiées.

C'est pourtant à ces questions que s'attache notre recherche. Nous souhaitons ainsi examiner le socle normatif qui sous-tend ce domaine d'activité, mais aussi les revendications ou les critiques qui émanent de ceux qui y participent. L'approche par la justice organisationnelle et ses trois facettes - justice distributive (le résultat obtenu), justice procédurale (processus de décision aboutissant à ce résultat) et justice interactionnelle (relations entre bénéficiaires et managers) - va nous éclairer sur le sentiment de justice des salariés en matière de FPC. S'interroger sur le rapport que les pratiques de FPC entretiennent avec les problèmes psychosociaux d'injustice conduit, en outre, à s'intéresser aux justifications mobilisées par les acteurs à l'appui de leur décision, dans des contextes culturels particuliers. De là, une analyse critique approfondie de la politique de formation au sein des organisations, marchandes et non-marchandes.

Dans le premier cas, l'approche de la justice organisationnelle s'appuie sur une objectivation du sentiment de justice. Dans le second cas, l'approche en termes de « justifications » défend une lecture plus contextualisée, plus subjective, du sens de la justice. L'articulation entre ces deux approches est pour nous essentielle.

Malgré de nombreux travaux de recherche sur les perceptions de justice des individus (développées par le courant de justice organisationnelle) et sur le sens de la justice de Boltanski et Thévenot (le courant français de sociologie des justifications), force est de constater que pratiquement aucun chercheur n'a jusqu'à présent associé ces deux courants de recherche. Les intégrer dans notre recherche devrait nous permettre d'approfondir les normes de justice en matière de FPC, c'est-à-dire les bases normatives grâce auxquelles les individus tentent de convaincre leurs interlocuteurs des principes de justice qui les animent. Cette combinaison théorique devrait nous aider à répondre à notre question de recherche : « *Comment les salariés perçoivent-ils le caractère juste ou injuste des pratiques de FPC ?* ». En effet, notre objectif de recherche est double : d'une part nous étudions le sentiment de justice des salariés en matière de FPC, d'autre part, nous analysons les justifications développées par les acteurs face à la politique de FPC mise en place. Nous faisons par exemple l'hypothèse que l'accès à la

formation constitue une question de justice distributive alors que la prise de parole des salariés dans le processus de formation garantit la perception de la justice procédurale de cette pratique. Mais au-delà de ces règles de justice prédéfinies par les chercheurs du domaine (Hollensbe, Khazanchi, & Masterson, 2008), existe-il d'autres critères de justice en la matière ? Comment les acteurs les justifient-ils ?

Sur le plan théorique, la plupart des recherches en justice organisationnelle ont souvent mobilisé les pratiques courantes de gestion des ressources humaines, telles que la paie ou le recrutement, afin d'étudier le sentiment de justice et leur impact organisationnel. Il est rare que la pratique de la formation constitue un sujet de débat pour ce champ (Steiner & Gilliland, 2001) alors qu'elle est un facteur qui peut influencer le climat de travail dans l'entreprise (Beaupre, 2008; Guyot, Mainguet, & Van Haeperen, 2005). Jeter un pont entre la pratique de la formation dans l'entreprise et le sentiment de justice des parties prenantes éclairerait les revendications de justice des individus. Ce qui importe pour la gestion des ressources humaines.

L'approche de la justice organisationnelle ayant pris racine aux Etats Unis, elle nécessite des recherches interculturelles et interdisciplinaires afin de généraliser ses résultats dans le monde. Les chercheurs en sciences de gestion doivent examiner dans quelle mesure les résultats trouvés aux Etats Unis sont applicables à d'autres continents. Selon Greenberg (2001), étudier les perceptions de la justice dans différentes cultures a pour objectif d'en apprendre plus sur la justice au sein des organisations et sur l'influence de la culture sur cette notion. Quant au modèle de Boltanski et Thévenot, il est bien accepté dans la culture française pour expliquer les différentes logiques de justification des acteurs. D'où la pertinence de notre choix de terrain empirique qui est le Vietnam dont le contexte historique, juridique, socioéconomique diffère des sociétés occidentales.

Notre thèse se structure en quatre grandes parties. La première partie concerne la FPC et ses enjeux de justice ainsi que la proposition d'un cadre



d'analyse (Partie I). Nous y aborderons la définition de la FPC et son implication dans les recherches en gestion des ressources humaines (chapitre 1). A partir du constat de l'inégalité d'accès à la formation, nous identifierons d'autres enjeux de justice propres à ce domaine avant de préciser notre question de recherche (chapitre 2). Sur cette base, nous proposerons un cadre d'analyse qui articule la théorie de la justice organisationnelle en psychologie sociale et celle des justifications en sociologie (chapitre 3). Nous développerons d'abord les trois facettes de justice organisationnelle en matière de FPC - la justice distributive, procédurale et interactionnelle, puis présenterons le modèle de Boltanski et Thévenot en vue de rendre compte des justifications des acteurs étudiés. Nous aborderons également la place de la culture dans la compréhension des logiques d'actions des acteurs.

La deuxième partie (Partie II) sera consacrée à la présentation de la démarche de recherche, en particulier à la description du contexte et à la présentation de la démarche constructiviste qui a été la nôtre. Nous parlerons ainsi du Vietnam comme un pays d'économie de « bas salaire » confrontée à de nouveaux enjeux de gestion des ressources humaines (chapitre 4). Nous y exposerons d'abord les aspects géographiques, historiques, économiques et culturels du pays. Ensuite la définition que les Vietnamiens donnent à la FPC, ainsi que les dispositifs institutionnels en la matière, seront également présentés afin de démontrer la pertinence du terrain choisi pour notre question de recherche. Enfin, nous décrirons nos deux cas empiriques, fort contrastés, sur leur mission sociale et sur le cadre légal concernant la FPC mise en place : entreprise et université. La description de l'approche constructiviste terminera la partie II (chapitre 5). Nous y aborderons aussi les techniques de récoltes des données et la méthode d'analyse des données par catégorisation du continu ainsi que quelques commentaires sur les points forts et faibles de cette méthodologie. La troisième partie se concentrera sur les résultats de notre recherche et fera état de discussions à ce propos (Partie III). Après avoir décrit de manière distincte les résultats relatifs au sentiment de justice et ceux relatifs au sens de la justice chez les salariés industriels (chapitre 6) et ceux du

monde universitaire (chapitre 7), nous réaliserons une analyse comparative entre ces deux secteurs (chapitre 8). A la fin de cette partie, nous discuterons nos résultats en retournant aux enjeux de justice formulés au début de notre thèse et en proposant de nouvelles manières de concevoir le sens de la justice des salariés, particulièrement les conceptions du besoin et de la pluralité asymétrique de normes de justice (chapitre 9).

Nous terminerons ce travail sur les implications théoriques et managériales de notre travail (Partie IV). Sur le plan théorique, notre recherche complète sur certains points et contredit sur d'autres les recherches sur la justice organisationnelle, la pluralité de normes et le rôle de la culture en sciences de gestion (chapitre 10). Sur le plan pratique, elle ouvre sur de nombreuses discussions, relatives par exemple à un accès plus égalitaire des salariés vietnamiens à la FPC, au pilotage de la FPC par les organisations ou au management international en général (chapitre 11). Ce chapitre se termine par une prise du recul par rapport aux résultats obtenus et la proposition de nouvelles perspectives de recherche.

## **Partie I. Formation professionnelle continue et justice dans les organisations – Présentation du cadre d'analyse**

Chapitre1 : La formation professionnelle continue (FPC) en tant qu'objet d'étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines

1. Définition de la FPC
2. Formes de FPC
3. La FPC : un objet d'étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines

Chapitre 2 : L'inégalité d'accès à la FPC : des enjeux de justice en la matière vers une question de recherche

1. L'inégalité d'accès comme principal marqueur d'injustice en la matière
2. Les enjeux de justice en matière de FPC : vers une élaboration de la question de recherche

Chapitre 3 : La FPC face au défi de la justice dans les organisations : présentation du cadre d'analyse

1. La FPC à l'épreuve de la justice organisationnelle (« sentiment de justice »)
2. La FPC à l'épreuve de de la pluralité des justifications (« sens de la justice »)
3. La place de la culture dans les logiques d'action, individuelles et collectives



## **Chapitre 1. La formation professionnelle continue (FPC) en tant qu'objet d'étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines**

1. Définition de la FPC
2. Formes de FPC
3. La FPC : un objet d'étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines
  - 3.1. Le niveau historique : de la théorie du capital humain à la théorie de la gestion stratégique, quel aspect de FPC pour quelle approche ?
  - 3.2. Le niveau juridique : quels sont les différents cadres juridiques de la FPC ?
  - 3.3. Le niveau stratégique : la formation correspond-elle à un positionnement stratégique au niveau de l'entreprise ?
  - 3.4. Le niveau organisationnel : l'organisation du travail est-elle compatible avec les choix de formation ?
  - 3.5. Le niveau individuel : les individus sont-ils motivés pour accéder à la FPC ?

Dans ce chapitre nous procédons à « l'état de lieux » de la formation dans l'entreprise en tant qu'objet d'étude en gestion des ressources humaines. En effet, même si nous abordons parfois la conception européenne de la « formation tout au long de la vie », mise en valeur par les sciences de l'éducation, nous considérons notre objet de recherche, c'est à dire la politique de FPC, dans le contexte de la gestion des ressources humaines.

## **1. Définition de la FPC**

Nous soulignons la pluralité de la définition de FPC qui est souvent influencée par le contexte national, institutionnel et sociohistorique (Guyot & Mainguet, 2006). Par exemple, les chercheurs français utilisent les termes de FPC depuis la loi de 1971 tandis que les belges connaissent l'éducation permanente par le décret de 1967.

Dans notre questionnement de recherche, inscrit dans les sciences de gestion, la FPC renvoie « à une finalité professionnelle » (Monville & Leonard, 2008) : elle offre à une main-d'œuvre existante la possibilité de se développer sur le plan professionnel, d'améliorer ses qualifications et/ou d'obtenir une promotion. Nous reprenons ici la définition de Maroy et ses collègues (1994), selon laquelle la FPC est considérée comme un processus de transmission des connaissances visant « *à compléter ou à mettre à jour la qualification des travailleurs occupés, à la différence par exemple de la formation professionnelle accélérée qui le plus souvent donne les bases d'un métier à des chômeurs* » (p.18). Ainsi, d'une part la FPC s'adresse aux salariés actifs dans les entreprises et, d'autre part, elle se présente comme « *une activité structurée, financée entièrement ou partiellement par des entreprises, afin de permettre aux personnes qu'elles emploient d'améliorer, d'acquérir ou d'entretenir régulièrement les compétences, les connaissances et les qualifications liées à leur métier au cours de leur vie active* » (De Brier & Meuleman, 1996, p.5).

## **2. Formes de FPC**

Nous distinguons deux formes de FPC : interne et externe. Dans notre travail, la formation interne regroupe toutes les activités de formation organisées par les personnes internes à l'entreprise. *A contrario*, celles données par les acteurs externes sont appelées « formation externe », sans tenir compte du lieu d'organisation. Cette formation pourrait être organisée à l'intérieur, sur le poste de travail, ou à l'extérieur, à l'institut de FPC par exemple. En outre, 4 types de formation développés en France (Lambert & Vero, 2010) retiennent notre attention

- (a) Le stage qui est une formation externe dans sa forme classique se déroule avec l'aide d'un formateur ou d'un intervenant spécialisé. Selon ces auteurs, c'est le mode de formation continue le plus utilisé par les salariés français.
- (b) Les formations en situation de travail avec l'aide d'un (ou plusieurs) tuteur(s). Ces formations nécessitent des équipements matériels tels qu'ils seront utilisés dans la fonction attendue par l'apprenant. Elle simule la situation de travail et se distingue de l'autoformation « sur le tas ». Ces formations peuvent être internes, organisées avec le(s) tuteur(s) permanent(s) de l'entreprise ou externes avec les formateurs à l'extérieur.
- (c) Les séminaires sont des pratiques de formations (souvent externes) telles que les conférences, les colloques, les salons, les foires, etc.
- (d) Le dernier type, l'autoformation, désigne les pratiques de formation où la personne se forme principalement seule sur son lieu de travail ou ailleurs. Nous pouvons considérer que la formation « sur le tas » est une sorte d'autoformation

### **3. La FPC : un objet d'étude multiniveaux de la gestion des ressources humaines**

Nous avons d'abord abordé l'évolution historique de la FPC. Ensuite, nous analysons la FPC comme un objet de recherche au niveau national, en étudiant le rôle essentiel du cadre institutionnel dans la mise en place des

dispositifs de formation<sup>2</sup>. La FPC sera également examinée au niveau stratégique de l'organisation. En effet, la FPC représente un coût pour l'organisation et cette dernière cherche à investir dans les formations dont un retour financier est attendu (Becker, 1964; Carriou & Jeger, 1997). Le troisième niveau porte sur le lien entre la FPC et l'organisation du travail, laquelle est à la fois un frein et un déclencheur pour la formation. En quelque sorte, ce niveau traite du lien entre l'individu et l'entreprise en matière d'accès à la formation avant que nous ne passions au niveau individuel qui étudie les motivations personnelles, les modalités de participation et les effets individuels de la formation.

### **3.1. *Le niveau historique : de la théorie du capital humain à la théorie de la gestion stratégique, quel aspect de FPC pour quelle approche ?***

L'entreprise a connu des étapes importantes dans son évolution, des principes tayloriens à la généralisation de la flexibilité au travail. La formation des salariés a ainsi changé sa forme, son utilité et sa place prise dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Les années 70 ont été marquées par la période des Trente Glorieuses où l'organisation scientifique du travail a rencontré un grand succès (Carriou & Jeger, 1997; Moutet, 1975). « The one best way » dans le management était la parcellisation des tâches et le cloisonnement des fonctions hiérarchiques. La formation servait à adapter les salariés à leur poste de travail. L'entreprise se chargeait de les former sur place. Le salarié devait apprendre puisqu'il voulait un emploi. La formation se limitait au savoir-faire. L'entreprise considérait les salariés comme une ressource substituable et la notion de « capital humain » n'avait pas encore vu le jour (Veltz & Zarifian, 1993 in De Nanteuil, 2016).

Dans les années 80, la formation n'a plus été considérée comme une charge pour l'entreprise mais comme un investissement qui s'inscrivait dans la

<sup>2</sup>Maggi-Germain, N. et Caillaud, P., (2009), « Les évolutions du cadre juridique de la formation professionnelle continue : un changement de paradigmes ? », *rapport de recherche*, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00403783>, consulté le 14 décembre 16.



gestion des ressources humaines (Brown, 2001). Les évolutions économiques et technologiques ont poussé les entreprises à investir en formation des salariés. Pour rester concurrentielles sur le marché, les entreprises devaient changer d'attitude : les responsabilités légale et économique étaient prioritaires en la matière. La formation était développée comme une pratique de gestion des ressources humaines et considérée comme un investissement dont le retour serait important. La formation devait être rentable tandis que la notion de « capital humain des salariés », définie en 1964 par Becker (Becker, 1964) a attiré l'attention de l'entreprise. Les salariés étaient envoyés en formation pour maîtriser les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de management. A ce stade, la formation était devenue un sujet de discussion pour les partenaires sociaux. Plusieurs pays européens ont légiféré sur le financement des entreprises en matière de formation des salariés. La FPC devenait une affaire d'Etat. L'entreprise était responsable d'établir le plan de formation et le salarié participait à la formation en suivant ce plan.

Dans les années 1990 et au début des années 2000, le terme de flexibilité a fait son entrée dans le monde du travail. Les contenus des métiers exigeaient de la part des salariés de la polyvalence, de l'autonomie et une qualification accrue. Les individus devenaient les acteurs de leur propre formation. Ils étaient responsables de leur qualification et de la mise en œuvre du processus de formation « tout au long de la vie ». Quant à l'entreprise, la globalisation l'a mise en situation de concurrence accrue et le capital humain devenait une arme donnée aux salariés sur le marché du travail. La formation des salariés devenait alors un enjeu pour la gestion des ressources humaines. Elle n'était plus considérée comme une responsabilité légale mais comme une stratégie de l'entreprise. La théorie « ressource-based » du management des ressources humaines a souligné le rôle de la formation dans le maintien des « core competences » de l'entreprise. Investir en formation générale ou en formation spécifique, et choisir les participants potentiels, devenaient une préoccupation de la direction des ressources humaines.

Ainsi, les responsabilités entre l'employeur et l'employé en matière de formation ont été partagées. La FPC a constitué une arme d'employabilité pour les employés et a représenté une stratégie de développement des potentiels pour l'entreprise (Bentein, 2012).

Partout dans le monde, la FPC est aujourd'hui considérée comme stratégique au niveau individuel et organisationnel. Plusieurs recherches ont cependant montré que la FPC est réservée à certaines catégories professionnelles ou à une élite restreinte (Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Bref, 2002; De Brier & Meuleman, 1996; Lê, 2006). Dans le but de contrebalancer cette situation, la formation des salariés « tout au long de la vie » a vu le jour en Europe (Guyot et al., 2005). Dans ce contexte, elle ne devait plus être considérée comme un moyen, mais comme une activité de long terme, capable de satisfaire non seulement les besoins de l'entreprise, mais aussi les aspirations de l'individu. Ainsi il devenait important que l'entreprise ouvre l'accès à la formation pour les moins qualifiés. Miser sur une politique de formation responsable, c'est également développer les outils de gestion des compétences et ouvrir des espaces de discussion afin de donner aux salariés les moyens de construire des opportunités de carrière (Lambert & Vero, 2010).

L'apprentissage a également pris une autre forme. Apprendre ne prend plus la forme de répétition où le formateur est acteur de la situation. Le dispositif de formation doit permettre aux formés d'être actifs dans leur apprentissage (Parlier, 2005).

Par conséquent, la formation des salariés concerne tout le système individuel, organisationnel et institutionnel : l'individu, l'entreprise, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics. Nous pouvons supposer que les problèmes que rencontre la FPC se situent donc à plusieurs niveaux et posent des enjeux managériaux. Afin d'améliorer l'accès en formation des salariés, nous devons chercher à comprendre les causes implicites et enracinées à plusieurs niveaux. Lambert et Vero (2010, p.2) ont proposé des pistes pour améliorer l'accès des salariés en formation « [...] *C'est en ouvrant le champ des possibles pour toutes les catégories de salariés et en offrant des possibilités individuelles et collectives de délibération que ces*

*entreprises développent les aspirations de leurs salariés à se former ».* Ainsi, les chercheurs ne se contentent plus des théories du capital humain pour étudier l'intérêt financier de la FPC au sein de l'entreprise ni celles du management stratégique dans la recherche d'implication des salariés. De nouvelles recherches se penchent sur les perceptions des salariés vis-à-vis de cette politique (Werquin, Cart, Giret, & Grelet, 2008)

### **3.2. Le niveau institutionnel : quels sont les différents cadres institutionnels de la FPC ?**

Les mutations socio-économiques, l'évolution technologique et l'augmentation des concurrences internationales requièrent l'intervention de l'Etat dans la « formation tout au long de la vie » des salariés (Hollenbeck, 2008; Monville, 2007). Or, les dispositifs institutionnels encadrant l'accès des salariés à la formation varient d'un pays à l'autre. Par exemple, au Japon, les entreprises forment souvent leurs salariés de manière informelle et la formation est assurée par les seniors (Goux & Maurin, 1997). Tandis que le Québec prévoit une participation de 1% de la masse salariale des entreprises pour la formation des salariés, les Etats-Unis y investissent moins que la France (Chéron, 2011). Regardons en détail les dispositifs institutionnels mis en place en France et en Belgique qui permettent d'égaliser l'accès des adultes à la FPC.

En France, depuis l'adoption de la loi du 16 juillet 1971, le droit de la FPC a connu d'importantes évolutions à travers les divers dispositifs juridiques fixés dans le Code du travail. Récemment, le gouvernement français a adopté la loi du 5 mars 2014 relative à la FPC. Suite à cette loi, toute entreprise (de l'entreprise de moins de 11 salariés à celle de plus 300 salariés) participe au financement de la FPC de ses salariés avec un pourcentage minimum de sa masse salariale. La contribution légale de chaque entreprise doit être versée à l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA). Comme le tableau 1 l'a montré, il existe plusieurs dispositifs juridiques<sup>3</sup> grâce auxquels les salariés peuvent concrétiser leur droit à la formation :

<sup>3</sup><http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/>, consulté le 16 déc. 16

- Le congé individuel de formation (CIF) donne accès à la formation à l'initiative individuelle des salariés qui sont employés par les entreprises. Ainsi, les salariés peuvent s'absenter de leur poste de travail pour suivre une formation de leur choix. Les employeurs ne peuvent pas refuser le CIF si le salarié remplit les conditions<sup>4</sup> déterminées par le dispositif telles que l'ancienneté, le délai de franchise et la procédure de demande d'autorisation d'absence.
- A l'inverse du CIF, le plan de formation est établi par l'entreprise en vue d'adapter le salarié au travail, de développer ses compétences ou de le maintenir ou de le faire évoluer dans l'emploi. La formation est en principe organisée durant le travail et le salarié ne peut pas la refuser.
- Le compte personnel de formation (CPF) a été créé par la loi du 5 mars 2014. Le CPF permet à « toute personne active, dès son entrée sur le marché du travail et jusqu'à sa retraite, d'acquérir des droits à la formation mobilisables tout au long de sa vie professionnelle. L'ambition du CPF est de contribuer, à l'initiative de la personne elle-même, au maintien de l'employabilité et à la sécurisation du parcours professionnel »<sup>5</sup>
- Le fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) est également alimenté par la contribution financière obligatoire de l'entreprise. Ce fonds permet aux salariés (fragiles) et aux demandeurs d'emploi d'accéder à la formation de qualification ou de requalification sur la base d'appels à projet<sup>6</sup>.
- La période de professionnalisation est mise en œuvre soit par le salarié soit par l'entreprise en vue de « favoriser le maintien dans l'emploi via une formation qualifiante ou certifiante »<sup>7</sup>. Ce dispositif

<sup>4</sup><http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/article/le-conge-individuel-de-formation-cif>, consulté le 16 déc. 16

<sup>5</sup>« Compte personnel de formation (CPF) », publié le 14.09.15, <http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-professionnelle-des-salaries/article/compte-personnel-de-formation-cpf>, consulté le 16 déc. 16

<sup>6</sup><http://www.fpspp.org/portail/easysite/fpspp/le-fpspp/presentation>, consulté le 16 déc. 16

<sup>7</sup><http://www.opcalia.com/dispositifs-de-formation/employeurs/periode-de-professionnalisation/>, consulté le 16 déc. 16

est appliqué aux salariés du secteur privé et aux salariés en contrat unique d'insertion.

**Tableau 1 : Le taux légal de contribution financière de l'entreprise à la FPC<sup>8</sup>**

|                                                                    | Entreprises de moins de 11 salariés | Entreprises de 11 à moins de 50 salariés | Entreprises de 50 à moins de 300 salariés | Entreprises de 300 salariés et plus |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| Contributions                                                      | 0,55%                               | 1%*                                      | 1%*                                       | 1%*                                 |
| <b>Répartition des contributions</b>                               |                                     |                                          |                                           |                                     |
| CIF (congé individuel de formation)**                              |                                     | 0,15%                                    | 0,20%                                     | 0,20%                               |
| Plan de formation                                                  | 0,40%                               | 0,20%                                    | 0,10%                                     |                                     |
| Professionalisation                                                | 0,15%                               | 0,30%                                    | 0,30%                                     | 0,40%                               |
| CPF (compte personnel de formation)                                |                                     | 0,20%                                    | 0,20%                                     | 0,20%                               |
| FPSP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) |                                     | 0,15%                                    | 0,20%                                     | 0,20%                               |

Remarquons que ce large éventail de dispositifs juridiques a pour ambition de réparer l'inégalité d'accès entre les salariés dans le secteur public et privé, entre les catégories professionnelles. Même si le principe d'égalité est *« fondamental dans la mise en œuvre du droit de la formation professionnelle continue, [...], la diversité constitue l'essence même de l'action humaine »* (Maggi-Germain et Caillaud, 2009, p.304). Dans leur rapport de recherche, Maggi-Germain et Caillaud ont pris distance par rapport à ces dispositifs en mettant en avant l'articulation entre droits individuels et droits collectifs. Pour eux, l'expérience de l'individu durant la formation initiale et leur vie professionnelle peut le décourager d'y participer.

<sup>8</sup> <http://www.opcalia.com/employeurs/financer-la-formation-et-l'apprentissage/contributions-formation/>, consulté le 16 déc. 16

« \* 1% ou 0.80% si un accord d'entreprise prévoit la gestion interne du 0.20% CPF.

\*\* S'ajoute à cette contribution au titre du CIF-CDI, une contribution CIF-CDD de 1% de la masse salariale des seuls CDD. Ces deux contributions sont reversées par l'OPCA au Fongecif, via le FPSP. »

La reconnaissance et la relation au travail constituent également des facteurs qui influencent l'accès à la FPC.

Les chercheurs belges ont aussi analysé l'implication du cadre institutionnel dans le champ de la FPC en Belgique (Conter & Veinstein, 2008). Le congé éducation payé permet aux salariés du secteur privé de s'absenter du travail sans perdre leur salaire en vue de faire des formations pendant ou en dehors des heures normales de travail. En revanche, pour les demandeurs d'emploi, la formation professionnelle individuelle en entreprise (FPI) à Bruxelles ou le plan de formation-insertion (PFI) en Wallonie les aident à suivre la formation en entreprise. En outre, le chèque-formation est un autre dispositif institutionnel mise en place par la région wallonne qui a pour but de donner une chance d'accès à la FPC aux salariés des PME ou des indépendants<sup>9</sup>. Ces dispositifs ont permis d'augmenter progressivement les participations des salariés actifs à la formation durant les dix dernières années, même si des inégalités d'accès ont été constatées selon le sexe, le niveau de diplôme, la situation professionnelle, l'âge, la région et le secteur professionnel (Conter & Veinstein, 2008). Les différents dispositifs encadrés par les partenaires sociaux permettent à chaque salarié d'être acteur de sa formation (Perez & Vero, 2006). Or, le comportement de l'organisation face à la politique de FPC nous intéresse. Pourquoi l'organisation investit-elle en formation des salariés ? Ou encore quelle est la stratégie de l'entreprise et la place de l'individu en la matière ? Telles sont les questions que nous allons traiter dans les points suivants.

### ***3.3. Le niveau stratégique : la formation correspond-elle à un positionnement stratégique au niveau de l'entreprise ?***

Il existe bel et bien un lien entre la politique de FPC, notamment la satisfaction des besoins de formation, et les marges financières de l'entreprise (Perez & Vero, 2006). Même si la formation apporte certains avantages à l'entreprise, elle représente pour elle un coût dont le retour n'est pas facile à déterminer (Carriou & Jeger, 1997; Smith & Hayton, 1999). Dans

<sup>9</sup><http://emploi.wallonie.be/home/formation/cheques-formation.html>, consulté le 17 déc. 16

leur étude sur les réticences des petites et moyennes entreprises quant à l'envie en formation, Loubès et Bories-Azeau (2011) ont mis en évidence les perceptions négatives des dirigeants vis-à-vis de l'investissement en FPC. Si les dirigeants perçoivent que la formation est coûteuse en temps et en argent, ils n'y investissent pas. Souvent ces entreprises offrent des formations à leurs salariés dans un but d'adaptation au travail. De même, certaines entreprises de grande taille préfèrent verser leur contribution financière obligatoire à des organismes publics prestataires de formation plutôt que réaliser la formation à leur sein (Goux & Maurin, 1997). Ces entreprises ne considèrent pas la formation comme bénéfique, cela pour plusieurs raisons :

- la formation est perçue comme un coût, « sans enjeu pour la pérennité de l'entreprise » ;
- l'absentéisme des salariés en FPC représente un coût pour l'organisation ;
- l'accès à la formation n'est pas bénéfique aux salariés car il ne permet pas la promotion.

Ainsi, la formation représente un coût d'opportunité dont l'entreprise doit peser le pour et le contre. Organiser la formation ou donner l'accès aux salariés devient un choix stratégique de l'entreprise. Par ailleurs, plusieurs recherches en sciences humaines et sociales montrent que l'organisation n'est pas encline à offrir des formations aux salariés âgés (Lainé, 2002), simplement parce que les organisations investissent stratégiquement dans les formations des travailleurs plus jeunes, qui sont plus rentables.

Les chercheurs ont mobilisé la théorie du capital humain de Becker pour interpréter le positionnement stratégique de l'entreprise dans le choix de formation (Smith & Hayton, 1999). La formation des salariés a également été objet d'étude des recherches en gestion des ressources humaines. Ces dernières ont révélé le lien positif entre la politique de formation et l'engagement organisationnel des salariés (Garavan, Costine, & Heraty, 1995). Dans leur recherche sur l'implication organisationnelle, Brammer, Millington et Rayton (2007) ont montré que la formation a moins d'impact sur l'engagement organisationnel pour les femmes que pour les hommes, parce

que ces derniers ont plus de chances d'accéder à la formation que les femmes.

Pourtant, comment déterminer les plus-values qu'apporte la FPC par rapport aux contraintes financières et organisationnelles que les employeurs perçoivent ? Perez et Veron (2006) nous enseignent que les entreprises proactives profitent de la FPC pour avancer dans la recherche et le développement. Une bonne politique de formation conditionne la réussite de la gestion des compétences, la gestion des connaissances, ainsi que la capacité de l'innovation au sein de l'organisation (Cottrill, 1997; Loubès & Bories-Azeau, 2011). Ces entreprises ont développé le modèle de compétence plutôt que celui de qualification en vue de gérer l'emploi au sein de l'entreprise. La formation est considérée comme un outil de partage des connaissances. Au regard du contexte de globalisation accrue actuelle, la connaissance est considérée comme une ressource stratégique dont le partage constitue un enjeu central de la gestion des ressources humaines (Cabrera & Cabrera, 2002; Ferrary & Pesqueux, 2006). La formation joue un rôle stratégique dans cette politique de partage des connaissances au sein de l'entreprise.

### ***3.4. Le niveau organisationnel : l'organisation du travail est-elle compatible avec les choix de formation ?***

Cette section examine les relations entre l'organisation et les individus en matière de FPC. La politique de gestion des ressources humaines ainsi que l'organisation du travail de l'entreprise impliquent grandement l'aspiration des salariés à la formation. Plusieurs chercheurs ont montré le lien entre les types de gestion des ressources humaines et la participation des salariés au processus de formation (Perez & Vero, 2006; Werquin et al., 2008). Selon eux, la gestion par les compétences impliquent une démarche d'entretien et d'évaluation auprès des salariés pour recueillir les besoins de formation ainsi que pour faire participer les salariés à l'élaboration du plan de formation de l'entreprise. Cette démarche implique un espace de discussion et de



négociation entre le manager et le salarié en matière de FPC et favorise l'accès à la formation des salariés (Perez & Vero, 2006).

Dans son travail sur l'accès limité des seniors à la formation, Lainé (2002) montre que l'environnement du travail a un impact sur l'expression des besoins de formation chez les seniors. Il importe que l'organisation du travail soit favorable à la création d'espaces de liberté permettant aux salariés d'une part de s'exprimer sur leur besoin de formation, de participer au processus de formation et d'autre part d'accéder à la formation. La première réflexion se construit autour de deux questions centrales relatives à l'organisation du travail. Tout d'abord, celle-ci peut-elle devenir un lieu d'apprentissage, au sens où elle offrirait aux salariés des possibilités d'amélioration fondées sur une dynamique collective d'échanges et d'auto-régulation ? Ensuite, l'organisation du travail favorise-t-elle des apprentissages articulés à la réalité du travail ou, au contraire, tend-elle à maintenir les salariés en état de dépendance à l'égard de leur hiérarchie, annulant tout travail de réappropriation ou de création autonome (Faure, 2010) ?

La deuxième réflexion porte sur la liberté d'accès à la formation des salariés. L'organisation du travail ne doit pas constituer un obstacle pour ceux qui aspirent à la formation. Elle doit répondre aux aspects *cognitifs et motivationnels* de la FPC. L'accès à la formation des salariés dépend « *des modes d'organisation du travail, des modes de gestion des ressources humaines et, plus fondamentalement, des rapports de pouvoir au sein de l'organisation* » (Guyot et al., 2003, p.36). L'organisation du travail doit être compatible avec les choix de formation pour favoriser l'accès des salariés.

### **3.5. Le niveau individuel : les individus sont-ils motivés pour accéder à la FPC ?**

Au niveau individuel, les chercheurs ont souvent étudié les motivations des salariés à s'inscrire à la formation et les modalités d'accès ainsi que les effets de la formation sur la promotion sociale et sur l'évolution sociale (Guyot et al., 2003; Werquin et al., 2008). Dans leur enquête menée auprès de 456 bénéficiaires de 25 formations dispensées par des opérateurs de

formation en Wallonie et à Bruxelles, Conter et ses collègues (cité par Guyot et al., 2003) ont montré que 75% des participants sont entrés en formation de leur propre initiative et qu'un travailleur sur quatre paie lui-même sa formation. Les motivations des participants sont multiples : maîtriser des nouvelles connaissances techniques et générales ; savoir parler en public ; utiliser de nouvelles technologies ; avoir confiance en soi ; viser la promotion ; améliorer les relations avec les collègues et la hiérarchie. Pourtant, à travers leur enquête statistique, les chercheurs ont mis en avant que la formation a eu moins d'effet sur la promotion sociale ou l'augmentation salariale. En outre, les effets positifs des formations sont les plus importants pour les individus peu diplômés, à savoir la maîtrise des nouvelles connaissances, des compétences et l'amélioration des relations avec les collègues.

Dans une autre étude, Hanchane et Dupray (cité par Guyot et al, 2003) ont montré que le désir de changer d'emploi ou d'obtenir un diplôme connu pousse les individus à se financer pour la FPC. Une augmentation salariale après la formation est souvent accordée lorsque la formation est financée par l'employeur.

En résumé, la complexité de la politique de FPC se trouve aux différents niveaux exposés. Comment les acteurs concilient-ils leurs propres intérêts et ceux de l'organisation ? Face à divers dispositifs légaux des pouvoirs publics, au regard du champ des possibles offerts aux salariés et des contraintes organisationnelles, on s'interroge sur la capacité d'agir des salariés dans ce processus (Breviglieri, Lafaye, & Trom, 2009; Lambert & Vero, 2005). Alors, se pose la question de l'accessibilité de la formation et de son caractère équitable (Guyot et al., 2003). Plusieurs chercheurs en matière de FPC ont mis en évidence l'inégalité d'accès des salariés en la matière. Leur méthode de recherche ainsi que leur façon d'aborder ce problème constitue notre point de départ pour développer notre questionnement de recherche.

## **Chapitre 2. L'inégalité d'accès à la FPC : des enjeux de justice en la matière vers une question de recherche**

1. L'inégalité d'accès, principal marqueur d'injustice en matière de FPC
2. Les enjeux de justice en matière de FPC : vers une élaboration de la question de recherche

## **1. L'inégalité d'accès, principal marqueur d'injustice en matière de FPC**

Nous constatons que les plus formés sont généralement les plus diplômés. La FPC est destinée dans la plupart des cas aux salariés exerçant des postes à responsabilité et bénéficiant d'un parcours scolaire et universitaire de premier plan. Par exemple, en France, *« les cadres et professions intermédiaires sont les principaux bénéficiaires des formations à l'initiative de l'employeur, de même que les détenteurs d'un contrat à durée indéterminée, les hommes et les individus les plus diplômés »* (Aventur & Hanchane, 1999, p.8). En Belgique, dans tous les secteurs, les cadres ont plus de chance d'accéder à une FPC qui est moins liée à l'exécution des tâches (la formation culturelle, le développement personnel, etc.) alors que les ouvriers qualifiés et les contremaîtres ont moins d'accès à ce type de formation (De Brier & Meuleman, 1996).

En outre, plusieurs études montrent que plus l'entreprise a recours à l'emploi manuel, plus elle privilégie la formation interne tandis que le management et l'informatique donnent une place importante à la formation externe (De Brier & Meuleman, 1996; Lê, 2006; Smith & Hayton, 1999).

La formation informelle se fait également par les stages des nouveaux arrivants. Ces formations accompagnent souvent l'acte de production. Dans le secteur de l'habillement au Vietnam par exemple, la formation sur le poste de travail est privilégiée (Lê, 2006) en particulier lorsqu'il s'agit de la formation des ouvriers. Lors de la période d'essai, ces derniers s'occupent des travaux les plus simples sous la houlette du moniteur ou du contremaître. En outre, dans ce secteur, la formation aux langues est dédiée de façon privilégiée aux employés du département commercial.

On observe également des différences considérables entre entreprises et secteurs d'activité en ce qui concerne le soutien financier aux politiques de formation, en raison des caractéristiques sociologiques de la main d'œuvre dans les différents lieux de production et de l'intérêt que les entreprises portent à ses différentes composantes. En outre, il existe des différences

importantes d'investissement dans la formation selon la taille de l'entreprise. Cette réalité a été observée par les chercheurs belges et australiens (Monville & Leonard, 2008; Smith & Hayton, 1999).

Le secteur d'activité des entreprises influence la participation à la FPC. Celle-ci est fortement soutenue dans les branches qui présentent un niveau important de nouvelles technologies et de recherche et développement (R&D). A contrario, on remarque une faible participation de l'industrie du textile et de l'habillement à la FPC. L'effort de formation de cette branche est inférieur à la moyenne (Monville & Leonard, 2008). Une autre source d'inégalité est attestée en matière d'accès à la FPC : les différences observées selon le sexe et l'âge (Bref, 2002).

Ajoutons également que selon l'enquête *Continuous Vocational Training Survey* (CVTS) III, les entreprises préfèrent former les employés de 25 à 54 ans. Les moins de 25 ans et les plus de 55 ans sont nettement discriminés dans le champ de la FPC (Bref, 2002).

Malgré de nombreuses interventions actuelles des pouvoirs publics, l'inégalité d'accès à la formation persiste d'une année à l'autre. Récemment, les chercheurs de l'enquête CVTS IV<sup>10</sup> ont mis en évidence l'inégalité d'accès à la FPC des salariés européens. Par exemple, en Belgique, en 2010 les hommes ont eu plus d'accès que les femmes. Cette inégalité est plus prononcée dans la région wallonne.

**Tableau 2 : Taux de participation à la FPC des salariés en Belgique en 2010  
(Source CVTS IV<sup>11</sup>)**

|           | Formation formelle, en interne ou en externe |        |        | Formation informelle, sur le tas |
|-----------|----------------------------------------------|--------|--------|----------------------------------|
|           | Total                                        | Hommes | Femmes | Total                            |
| Flandre   | 51,7%                                        | 52,2%  | 50,8%  | 16,1%                            |
| Wallonie  | 43,5%                                        | 46,7%  | 37,1%  | 11,6%                            |
| Bruxelles | 56,7%                                        | 60,1%  | 52,3%  | 22,4%                            |
| Total     | 51,8%                                        | 53,3%  | 49,1%  | 17,2%                            |

<sup>10</sup>L'enquête CVTS IV se réalise entre 2005-2010 et les résultats ont été rendus publics en 2013, [www.ftu.be/ep](http://www.ftu.be/ep), consulté le 10 février 2016

<sup>11</sup>L'inégalité d'accès à la formation continue en entreprise, [www.ftu.be/ep](http://www.ftu.be/ep), consulté le 10 février 2016

Face à ces problèmes d'inégalité d'accès, les chercheurs en sciences de l'éducation ont posé la question de l'appétence des salariés en la matière (Perez & Vero, 2006; Werquin et al., 2008). Certains chercheurs ont ainsi mis en évidence le lien entre l'expérience de l'individu lors de son parcours scolaire et l'aspiration à la formation, alors que d'autres ont étudié le lien entre ce manque d'accès et les déterminants structurels tels que l'organisation du travail ou les dispositifs institutionnels mis en place (Guyot et al., 2003). Nous avons remarqué que ces recherches se sont fréquemment basées sur des enquêtes statistiques et des méthodes hypothético-déductives en vue d'identifier les facteurs motivationnels de la FPC. De surcroît, plusieurs recherches en sciences de gestion ainsi qu'en sciences humaines et sociales se sont attachées à la recherche de l'intérêt de la formation, de ses effets sur l'individu et sur l'organisation sans approfondir le décalage entre les effets perçus de la FPC et les effets attendus de celle-ci. Peu de recherche se sont penchées sur la perception des salariés vis-à-vis de cette politique qui les concerne directement. Or la question d'inégalité d'accès pose un problème de justice distributive au sens strict du terme, c'est à dire que le droit d'accès à la formation n'est pas garanti pour tous. La première question que nous nous posons est bien évidemment de savoir comment les salariés perçoivent ces inégalités. Cet aspect de justice retient notre attention pour tenter d'élaborer une question de recherche sur le sens de la justice des salariés vis-à-vis de la politique de FPC.

## **2. Les enjeux de justice en la matière : vers l'élaboration de la question de recherche**

En 2011, le dictionnaire Larousse définissait la justice comme un principe moral qui exige le respect du droit et de l'équité, ou encore la qualité morale qui invite à respecter les droits d'autrui. La justice désigne non seulement l'institution judiciaire (l'ensemble des règles juridiques ordonnant les rapports humains dans une société donnée), mais aussi un idéal moral qui oblige l'individu à être équitable dans ses rapports humains. La justice est ainsi une

valeur qui est à l'origine d'un « sens de la justice » par lequel un individu est capable d'évaluer et de juger les décisions managériales qui le concernent.

Il importe de rappeler que les enjeux de justice attachés à la FPC ne se limitent pas au problème de l'inégalité d'accès puisque non seulement « the outcome » est perçu comme injuste (ce qui est lié au sentiment de justice distributive), mais le plan de formation, ainsi que le processus sur lequel le choix de formation a été décidé, figurent également parmi les antécédents du sentiment de justice de l'individu (El Akremi, Nasr, & Camerman, 2006; Greenberg & Cropanzano, 2001; Greenberg & Folger, 1983). En outre, l'identité morale des personnes ne s'arrête pas sur le seuil de l'accès ou non à la formation (De Nanteuil, 2016). Ainsi l'enjeu de justice en la matière se pose non seulement quant au résultat du choix du bénéficiaire, mais aussi quant à la participation des salariés dans ce processus.

Face à la persistance de l'inégalité d'accès à la formation, les chercheurs ont à produire des travaux sur les justifications des acteurs en vue de décrire et/ou expliquer « la réalité » (Duru-Bellat, 2011). Malgré l'accumulation des recherches sur les mécanismes de production des inégalités d'accès, nous pouvons constater que les retombées de ces études ont été peu utiles et que les enjeux de justice au point de vue de l'individu ne sont pas encore explorés. Existe-il un décalage entre les attentes des salariés et l'efficacité perçue des dispositifs de FPC mis en place ? Dans quelle mesure ce décalage perçu affecte-t-il la motivation des salariés à participer à la formation ? Où et comment s'expriment les besoins de formation dans les entreprises (Perez & Vero, 2006) ? Quel statut éthique la parole des personnes a-t-elle lorsque sont posés les actes pédagogiques ? Les salariés doivent être reconnus dans leurs apprentissages (Honneth, 2006). Plus largement, pour développer leur capacité d'agir, qui mène à l'efficacité en formation, il est nécessaire qu'ils soient amenés à participer à la formation, à développer des méthodes d'apprentissage qui leur conviennent mieux, surtout des méthodes inspirées de leurs « savoirs pratiques » pour construire des connaissances nouvelles (Dejours, 1993). Tels sont les enjeux de justice en la matière que les chercheurs n'ont pas encore traités.

Si l'inégalité d'accès est le principal marqueur d'injustice en la matière, comment les salariés évaluent-ils cette inégalité ? Certains chercheurs montrent qu'il existe un décalage entre le jugement des individus sur les inégalités sociales et l'ampleur objective mesurée de ces inégalités (Chauvel, 2003 et 2006, cité par Duru-Bellat, 2011; Forsé & Parodi, 2010). En effet, diverses composantes historiques, institutionnelles, identitaires et culturelles contribuent à l'élaboration de l'univers de l'individu (Guyot et al., 2003). Si l'inégalité d'accès est perçue comme injuste au point de vue des salariés, quelles sont les valeurs référentielles sur lesquelles les salariés s'appuient pour défendre leur point de vue ? Etudier leurs sentiments de justice et les justifications qu'ils en donnent nous permettra de répondre à ces questions. Nous formulons ainsi notre question de recherche comme suit : « Comment les salariés perçoivent-ils le caractère juste ou injuste des pratiques de FPC ? ».

En demandant aux salariés si la formation qui leur est destinée correspond à ce qu'ils pensent être juste, nous pouvons découvrir qu'il existe de nombreux raisonnements, à la fois « égocentré contextualisé » et « généralisé objectivé » (Forsé & Parodi, 2006). Afin d'identifier ces facteurs et d'appréhender l'importance des référentiels sociaux, le cadre théorique de la justice organisationnelle et la théorie des justifications en sociologie des logiques d'action nous semblent pertinents. D'une part, l'approche de la justice organisationnelle s'appuie sur une objectivation du sentiment de justice (El Akremi et al., 2006; Morris & Leung, 2000; Steiner, Amoroso, & Hafner, 2004). D'autre part, l'approche en termes de « justification » « se propose d'examiner "les modalités" selon lesquelles les acteurs sociaux trouvent des moyens de collaborer au sein des institutions, malgré des intérêts et des objectifs différents, voire concurrents » (Guyot et al., 2003, p.361). Elle défend une lecture plus contextualisée, plus subjective, du sens de la justice.

L'objectif de notre recherche est de contribuer à l'étude du sens de la justice des salariés en matière de FPC. La FPC sera alors évaluée non seulement comme la résultante d'une stratégie de l'entreprise (la justice distributive),



mais aussi comme un processus autour duquel se nouent des relations au travail (Hollensbe et al., 2008).



### **Chapitre 3. La FPC face au défi de la justice dans les organisations : présentation du cadre d'analyse**

1. La FPC à l'épreuve de la justice organisationnelle (« sentiment de justice »)
  - 1.1. La justice distributive
  - 1.2. La justice procédurale
  - 1.3. La justice interactionnelle
  - 1.4. L'articulation entre la justice organisationnelle et la théorie des justifications pour étudier le sens de la justice en matière de FPC
2. La FPC à l'épreuve de de la pluralité des justifications (« sens de la justice »)
3. La place de la culture dans les logiques d'action, individuelles et collectives

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre d'analyse retenu en vue de répondre à la question de recherche formulée dans la section précédente. Le cadre théorique de la justice organisationnelle semble pertinent pour étudier les sentiments de justice des salariés vis-à-vis de la politique de FPC. En effet, la justice organisationnelle non seulement réfère les recherches aux événements organisationnels mais propose aussi trois dimensions de justice pour étudier les antécédents et les conséquences du sentiment de justice des individus (Dulebohn & Martocchio, 1998; Hoogervorst, De Cremer, & van Dijke, 2013; Steiner et al., 2004). Dans cette approche, le sentiment de justice se base sur trois facettes - justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Nous proposerons un parallèle entre chaque dimension de la justice organisationnelle et la pratique de la FPC, tout en identifiant les lacunes de cette approche par rapport à notre question de recherche.

En effet, au-delà des principes de justice ressentis par les salariés, mais objectivés par l'analyse (déterminés par la justice organisationnelle), nous nous interrogeons sur la manière dont les salariés justifient les principes qu'ils mobilisent, c'est-à-dire sur les opérations axiologiques grâce auxquelles ils parviennent à motiver leurs choix pour construire des accords afin, notamment, de surmonter les problèmes en matière de FPC. La théorie des justifications en sociologie des logiques d'action nous permettra de combler les difficultés que rencontre la théorie de la justice organisationnelle lors du traitement de notre question de recherche. Il convient alors d'envisager la logique d'action des salariés selon diverses composantes : normatives, prescriptives et symboliques. Les perceptions de l'inégalité d'accès et des bénéfices retirés de la FPC, ainsi que les argumentations de la justice, sont influencées par l'arbitraire culturel de l'organisation et les référents culturels des salariés (Guyot et al., 2003). Schématiquement, notre cadre d'analyse est le suivant

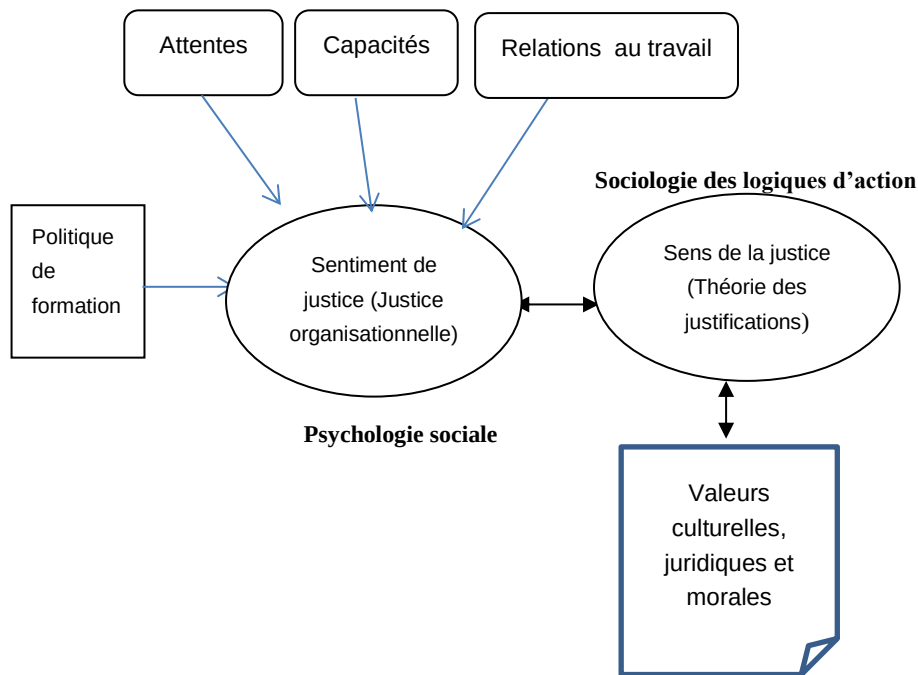


Figure 1 : Eléments agissant sur le sens de la justice

## 1. La FPC à l'épreuve de la justice organisationnelle (« sentiment de justice » étudié par la psychologie sociale)

### 1.1. La justice distributive

La justice distributive est déterminée par la règle de proportionnalité selon laquelle «les rétributions des différents acteurs doivent être proportionnelles à leurs contributions» (Monin, 2002, p.136). Ainsi, les salariés perçoivent les décisions managériales (ici, liées à l'allocation de formation) comme justes ou injustes en comparant la proportionnalité de la contribution (l'ancienneté, la responsabilité, l'investissement) et de la rétribution (l'accès à la formation, l'allocation de formation, le temps de formation) avec celle d'autrui. Nous voyons intervenir le principe de mérite dans la distribution d'un bien à l'individu. Souvent la recherche en gestion fait valoir le mérite dans une relation rétributive, comme « rendant à chacun ce qui lui revient » (Boltanski,

2002; Michaud, 2011). Le mérite est mesuré par la performance et l'effort de l'individu dans un but de récompense ou de punition. Il serait normal que les individus les plus qualifiés obtiennent le plus de résultats. Selon Deutsch (1975), dans le contexte où le système coopératif favorise la productivité économique, l'allocation des ressources organisationnelles est réservée à ceux qui sont capables de les utiliser efficacement pour le développement de l'organisation. Ce principe de mérite peut alors être appliqué pour justifier le caractère juste de la FPC.

Pourtant, cette notion de mérite, largement utilisée en sciences de gestion, bute sur la critique qu'en font les philosophies morales et politiques (Michaud, 2011). Portée par une conception individualiste des rapports humains, la notion de mérite, ne contient aucun sens moral susceptible de s'intéresser à l'organisation dans son ensemble. Elle n'examine pas non plus le point de départ de « capacité » de chacun dans la société (De Nanteuil, 2016). D'ailleurs, comme Deutsch dès 1975 l'a souligné, le mérite permet d'accumuler du pouvoir personnel, un haut salaire pour ceux qui contribuent les plus au développement économique de l'entreprise. Ce comportement managérial détériore la qualité de vie de la société (Deutsch, 1975).

Le travail de Deutsch (1975) nous révèle d'autres facteurs de détermination de la rétribution : l'égalité des résultats et le besoin. Dans une société qui promeut l'égalité comme critère de justice distributive, nous constatons une distribution à part à tous les employés. En appliquant ce principe à la distribution de la formation, nous supposons que dans une même catégorie professionnelle, avec le même effort de travail qui est demandé (justice contributive), le même salaire ou la même formation sera offert (justice distributive). En quelque sorte, le principe de mérite généralisé s'y trouve : chacun mérite quelque chose (Michaud, 2011). Nous ne discuterons pas ici du débat entre l'idéologie méritocratique et l'égalitarisme que les travaux en philosophie et sociologie ont déjà développé. Nous préférons observer comment le mérite et l'égalité sont mobilisés dans les discours des salariés

pour fonder leurs évaluations de ce qui est juste ou injuste en matière de FPC.

Dans un contexte où les relations coopératives renforcent le développement personnel, le principe de besoin devient le principe dominant de la justice distributive (Deutsch, 1975). Face au besoin ou au danger d'un membre du groupe, la valeur naturelle de la justice est la valeur qui renforce la coopération sociale en vue de l'aider. Il semble que le besoin de chacun varie d'un temps à l'autre et qu'il est peu probable que les besoins de tous les membres soient semblables et proportionnels à leurs contributions. Ainsi, selon Deutsch, à un moment particulier, un individu qui a besoin d'une ressource organisationnelle pour satisfaire son développement, sa survie, sans quoi sa participation au groupe est menacée, doit pouvoir y accéder, indépendamment d'une distribution équitable ou égalitaire. L'application de ce principe de besoin à la FPC signifie que l'accès à formation doit être accordé à ceux qui en ont besoin pour leur employabilité. Ici, nous distinguons le besoin de l'entreprise de celui de l'individu. Les recherches en gestion stratégique des ressources humaines montrent que l'entreprise cherchant à maximiser le profit tiré de la formation ne gaspille pas son argent dans une formation dont elle n'a pas besoin (Brewster & Tyson, 1991). L'entreprise a alors recours aux dispositifs managériaux, par exemple l'analyse des besoins de formation, en vue de fait apparaître des déficits qui conduisent à la formation (Hasson, 1955). Dans quelle mesure le choix stratégique en fonction des besoins de formation sera - il perçu comme juste ? Comment les salariés s'appuient-ils sur le principe de besoin pour évaluer la justice en matière de FPC ? Ces questions ne sont pas encore traitées par les recherches en matière de FPC. Leurs réponses s'inscrivent dans les logiques d'action des acteurs que développe la théorie des justifications de Boltanski et Thévenot, présentée dans la section suivante.

Le sentiment de justice ne provient pas uniquement des résultats (Cropanzano & Kacmar, 1995). Les individus ne posent pas seulement la question « qui a été choisi pour cette formation ? », mais aussi « comment ce choix a-t-il été effectué ? » ou encore « comment cette formation leur a-t-

elle été attribuée ? ». Le processus de décision (sur la FPC dans notre exemple) doit également être juste aux yeux des salariés.

### **1.2. La justice procédurale**

Alors que la justice procédurale constitue une dimension importante de la justice dans l'organisation, peu de recherches ont analysé la nature de ce qu'est une procédure juste. Thibaut et Walker (1975) ont introduit pour la première fois la notion de justice procédurale dans le contexte d'une action en justice. Ils ont conceptualisé la justice procédurale par la notion de contrôle. La personne impliquée perçoit la procédure comme juste quand elle dispose d'un contrôle sur le processus et sur la prise de décision (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Fortin, 2008). En 1980, Leventhal a proposé une théorie plus large de la justice procédurale qui pouvait s'appliquer dans le contexte organisationnel. Sa proposition théorique a inspiré plusieurs chercheurs travaillant sur la justice organisationnelle. Selon Leventhal, la justice procédurale renvoie à la perception de l'équité des processus qui déterminent les résultats. Un processus de décision est perçu comme juste lorsqu'il respecte les six règles procédurales justes suivantes:

- La consistance renvoie à l'application cohérente de la procédure à toutes les personnes concernées.

- La suppression des biais se réfère à la réduction de l'intérêt personnel ou des préjugés dans le processus de décision.

- La précision de l'information exige que la décision soit fondée sur les informations précises.

- La possibilité d'appeler à une autre décision ou la possibilité de corriger une mauvaise décision.

- Le caractère moral et éthique de la décision.

- La représentation et la prise en compte des opinions des personnes concernées. Cela implique le contrôle du processus et de la décision.



Les perceptions de la justice par les salariés dépendent de l'adhésion de l'organisation à ces règles. Elles influencent positivement (ou négativement) l'évaluation des responsables hiérarchiques directs, la satisfaction au travail, ainsi que la confiance dans la direction générale (Leventhal, 1980; Nasr, El Akremi, & Vandenberghe, 2009; Tyler, Rasinski, & Spodick, 1985). En favorisant des traitements équitables, les managers légitiment leur choix, gagnent la confiance et renforcent l'appartenance des salariés (cela éviterait le départ précoce de la personne formée) et les engagent à mettre en application et à partager des connaissances. La règle de « consistance » de la justice procédurale dans le cas de la FPC serait l'établissement de critères appliqués à toutes les catégories professionnelles de l'entreprise. Selon les règles de justice procédurale, il ne doit pas y avoir de partialité dans le traitement des salariés. Donc, la consistance des critères est liée à l'absence de biais dans la décision. Pour que la politique de formation soit juste, les managers ont à favoriser un espace de discussion avec les salariés en écoutant les feedbacks des salariés et en étant désireux de corriger les mauvaises décisions. La justice procédurale exige également que la décision en la matière soit éthique. Ici, nous pouvons considérer l'aspect éthique comme la prise en considération des avis et des difficultés des salariés ainsi qu'une organisation du travail adéquate pour l'accès à la formation.

La participation des salariés au processus de décision managériale est considérée comme un facteur de promotion de la justice organisationnelle au sein de l'entreprise. La plupart des recherches en justice organisationnelle mobilisent essentiellement ce critère (en anglais, c'est le mot « voice ») pour étudier la perception de justice des salariés (Greenberg & Folger, 1983; Hoogervorst et al., 2013; Tyler et al., 1985; Wang, Zhao, & Thornhill, 2015). En nous inscrivant également dans cette orientation, nous portons notre attention sur la participation des salariés au processus de FPC. En amont, ce critère correspond à l'étude des besoins auprès des salariés. Si l'entreprise réalise la récolte des besoins via un entretien individuel, elle favorise la perception de justice chez les salariés (Perez & Vero, 2006). Lorsque les responsables hiérarchiques et leurs subordonnés

discutent des problèmes (par exemple, le type de formation, formation hors du temps de travail ou pendant le travail), et prennent une décision fondée sur le consensus, cela concerne non seulement les salariés comme « *sujet moral* » (responsabilité éthique) mais cela favorise aussi le comportement organisationnel positif au sein de l'entreprise (Cropanzano & Kacmar, 1995). La responsabilité des managers est de communiquer et de justifier leur décision (le programme, la promotion, le salaire avant, pendant et après la formation, etc.) de manière précise et homogène à leurs subalternes. Ainsi, les dirigeants doivent encourager l'expression des points de vue des salariés sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Cela implique, d'une part, l'innovation dans la gestion des ressources humaines (Beaupre, 2008) et, d'autre part, l'amélioration de la perception par les salariés de la « justice procédurale » (Folger & Cropanzano, 1998). Par « justice procédurale », il faut entendre l'idée selon laquelle les règles conçues pour gérer la main d'œuvre doivent pouvoir être largement diffusées dans l'organisation et faire l'objet d'une maîtrise collective par les différentes catégories de personnel (Lind, Kanfer, & Earley, 1990). Certains avancent à ce propos que la participation des employés aux politiques de gestion des ressources humaines – la FPC n'étant ici qu'un aspect possible – relève de la responsabilité éthique de l'entreprise (Newman, 1993). Elle laisse toujours aux employés une liberté d'expression et de choix pour leur formation. L'individu est plus facilement satisfait par son choix que par celui imposé par autrui, dont l'entreprise (Folger & Cropanzano, 1998).

Si la participation au processus constitue un critère de justice en matière de FPC, dans quelles conditions, organisationnelles et/ou socio-historiques, ce critère émerge-t-il en vue d'engager la personne à coopérer au sein de l'organisation ? Tel est également notre objectif de recherche pour ce travail de thèse.

Une autre règle de justice « traditionnelle » déterminée par les recherches en matière de justice organisationnelle retient notre attention, à savoir la justice interactionnelle.

### **1.3. La justice interactionnelle**

La justice interactionnelle a été considérée comme la troisième dimension de la justice organisationnelle (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Greenberg & Cropanzano, 2001). Elle est composée de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle.

Les salariés sont sensibles à l'interaction avec les managers. Le sentiment de justice dans cette relation est lié au traitement digne par les managers et à leur respect vis-à-vis des salariés.

La littérature en justice organisationnelle a également montré que les salariés se sentaient victimes d'injustice si les managers n'étaient pas honnêtes avec eux. Cette règle d'honnêteté est aussi liée à la justice informationnelle. En effet, un salarié dont le besoin de formation est rejeté serait moins fâché, moins déçu, si son responsable est honnête avec lui dans la communication des informations. Les informations doivent être claires et tomber au bon moment pour que les décisions perçues comme injustes ne conduisent pas à des comportements néfastes au sein de l'organisation (Bies, Shapiro, & Cummings, 1988).

Même si la justice organisationnelle nous propose un cadre de classement des antécédents du sentiment de justice, elle ne nous suffit pas pour étudier la manière dont les individus mobilisent ces antécédents ou ces principes de justice pour justifier ce qui est juste ou injuste en matière de FPC.

### **1.4. L'articulation entre la justice organisationnelle et la théorie des justifications pour étudier le sens de la justice en matière de FPC**

La justice organisationnelle répond à la *perspective individualiste* de ce qui est juste ou injuste en matière de FPC (Doise, 2007). Elle propose un cadre d'analyse de ce que l'individu éprouve en matière de distribution de ressources. Ainsi, les chercheurs peuvent classer le ressenti subjectif de l'individu dans la dimension objective distributive ou procédurale ou interactionnelle afin d'identifier les règles de justice spontanées appliquées (Finkelstein, Oberlé, & Gachenot, 2006) . Ce cadre d'analyse est pertinent

pour faire émerger les catégories de justice que les individus ressentent envers la politique de FPC. Mais il ne peut pas nous aider à comprendre la manière dont ils justifient ces antécédents. Par exemple, l'inégalité d'accès n'est pas juste parce que l'accès n'est pas garanti à tous. La justice organisationnelle sait nous répondre dans ce cas qu'il s'agit de la justice distributive où le principe d'égalité est privilégié, mais elle ne nous dit pas quel sens la personne interviewée donne à cette notion d'égalité, ni pourquoi elle justifie son action en ces termes (De Nanteuil, 2016). Notre objectif est de comprendre l'importance des référentiels moraux qui les conduisent à une telle évaluation. Il nous importe également de saisir les opérations aux moyens desquelles les salariés construisent les accords pour vivre ensemble dans cette situation. Ces opérations, la recherche les désigne comme des « *justifications* ». Cela dit, l'articulation entre l'étude du sentiment de justice et les justifications des acteurs nous permettra d'une part de nous approprier les principes de justice appliqués dans l'évaluation de la pratique de FPC et d'autre part d'approfondir la manière dont les salariés légitiment ce choix de principe.

## **2. La FPC à l'épreuve de la pluralité des justifications (« sens de la justice »)**

En admettant que les individus ne sont pas coincés dans les règles établies par les pionniers du courant de la justice organisationnelle afin d'évaluer la justice en situation de travail, nous voulons restituer les différentes logiques d'action de ces individus et saisir la manière dont elles s'articulent. La théorie de la justification vise à fournir une pluralité des références permettant de comprendre les justifications des acteurs sociaux, et ainsi déterminer les ressources et les procédures qu'ils utilisent pour vivre en harmonie avec les autres. Il existe deux formes de justification : la justification individuelle et la justification sociale. La justification individuelle renvoie aux raisons personnelles (Billaudot, 2008). Elle exprime l'intérêt personnel par lequel réagit l'acteur en question. Quant à la justification sociale, elle représente un intérêt de portée plus générale : c'est de l'intérêt

social et/ou organisationnel qu'il est question. Le caractère juste ou injuste des pratiques de FPC est déterminé par les normes sociales à respecter. Même si nous cherchons à étudier les justifications sociales d'un « système institué de règles », elles sont en cohérence avec les justifications individuelles d'une « activité réalisée en conformité avec ce système » (Billaudot, 2008, p.158).

Boltanski et Thévenot (1991) ont proposé un modèle de six logiques de justification, appelées « cités », qui permet aux chercheurs d'interpréter la réalité complexe. Tandis que la justification sollicite des conventions premières qui sont constitutives de l'institution du collectif au sein duquel le problème de l'accord est posé, *« ce modèle est défini comme un cadre de principes que tout registre de justification doit respecter pour qu'il soit acceptable ou légitime »* (Billaudot, 2008, p.7). Chaque « cité » est régie par les principes de justice qui sont construits comme un guide pour l'action. Les justifications des acteurs face aux événements organisationnels prennent appui sur les six cités suivantes

La cité domestique se présente dans le monde où les relations personnelles hiérarchiques sont privilégiées. La bienveillance et le respect de la tradition sont des valeurs promues dans ce monde. Nous supposons que pour les « citoyens » du monde domestique, il serait normal que les managers aient plus de formations que les ouvriers. Dans ce monde, le patron est le chef de la famille et veille à la survie de la famille (de l'entreprise) et les salariés exécutent selon l'ordre du père. D'ailleurs, dans ce monde, le lien entre formateur et formé est à sens unique, c'est le maître qui commande dans la transmission des connaissances.

La cité industrielle développe la grandeur d'efficacité. Ce qui est grand dans cette cité, c'est la performance et la maîtrise du travail. La coopération apporte le résultat dans la satisfaction de besoins objectifs. La formation des salariés dans ce monde aurait un caractère efficace, elle servirait à la productivité et le retour sur l'investissement serait demandé. L'accès à la formation serait sélectionné et administré au meilleur coût possible. La participation

des salariés dans le processus aurait pour but l'efficacité de l'entreprise.

La cité de l'inspiration favorise la spontanéité et la prise de risque. Dans cette cité, le principe supérieur commun est la créativité et l'expérience intérieure de la personne. L'investissement dans la formation qui aide les salariés à s'évader de l'habitude et de la routine y est considéré comme juste.

La cité marchande met en place des relations « calculées ». Le principe supérieur commun dans ce monde est la concurrence et la distribution inégale des ressources n'a pas de connotation injuste. Alors, il est normal que, dans cette cité, règne l'inégalité des traitements des salariés qui est le reflet de l'inégalité d'accès à la formation selon les catégories professionnelles, surtout selon l'apport que chacun représente pour l'entreprise. La vision « marchande » résulte également d'un processus de négociation mutuellement profitable entre salariés et entreprise.

La cité civique représente l'esprit collectif, la volonté de donner la priorité au groupe plutôt qu'à l'individu. Dans la cité civique, souvent la loi exprime la volonté générale et détermine les règles à suivre en cas de désaccord. Afin d'assurer le traitement des salariés, la loi détermine la participation financière des entreprises en matière de FPC. Au-delà de la participation financière, des dispositifs de formation qui garantissent le droit des salariés à la formation doivent être mis en place.

Dans la cité de l'opinion, la grandeur dépend de l'opinion des autres. La dignité de l'entreprise vient de son désir d'être reconnue sur le marché. La réputation de l'organisation est nécessaire pour mettre en valeur sa « célébrité » auprès du grand public. La formation des salariés est ainsi considérée comme une stratégie de management au sein de l'organisation, elle a pour but d'attirer des salariés compétents du marché du travail ainsi que des investissements des parties prenantes.

Les différents ordres de justifications des acteurs doivent satisfaire un ensemble de principes formant une structure cohérente de ces cités (Godard, 2004, p.159)

**Tableau 3 : Les principes constitutifs d'un ordre de justification légitime**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>P1. Le principe de commune humanité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une partition du monde est établie entre personnes humaines et non-humains</li> <li>- Seules les personnes humaines ont le statut de sujets</li> <li>- Les membres de la société se reconnaissent mutuellement comme tels (position symétrique de base)</li> </ul> |
| <p>P2. Le principe de différence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe plusieurs positions sociales différenciées à distribuer entre les membres de la société</li> </ul>                                                                                                                                                             |
| <p>P3. Le principe de commune dignité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque membre bénéficie formellement d'un égal potentiel d'accès aux différentes positions sociales sans discrimination liée à la naissance ou au sexe.</li> </ul>                                                                                                  |
| <p>P4. Le principe d'ordre</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différences de positions sociales sont classées selon une hiérarchie de grandeur.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |
| <p>P5. Le principe de sacrifice (ou formule d'investissement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accès aux positions sociales supérieures a un coût, qui implique un sacrifice de la part des postulants</li> </ul>                                                                                                                        |
| <p>P6. Le principe de bien supérieur commun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au-delà de leur propre satisfaction, ceux qui occupent une position de « grandeur » produisent un bien commun dont profitent tous les membres.</li> </ul>                                                                                                     |

La conception de la justice de Boltanski et de ses collaborateurs (Boltanski & Thevenot, 1989) permet de prendre en compte la multiplicité des paramètres influençant les préférences normatives des acteurs sociaux. Le désaccord entre ce qui est juste et injuste dans les pratiques de formation des salariés se résout par *le compromis* entre les parties prenantes. Soit l'une est convaincue par *l'épreuve de justification* de l'autre et abandonne ses principes et se conforme à la cité de l'autre. Soit ces personnes doivent remonter à un autre principe commun sur lequel elles s'accordent pour

« cadrer leur différend ». A ce titre, la convention de FPC pourrait être un dispositif concret et efficace pour transférer l'information entre deux partenaires (Eymard Duvernay, 1989; Gomez, 2006; Guillard & Roussel, 2009; Le Moigne, 1997). La convention de FPC permet aux gestionnaires de résoudre les problèmes incertains dans la question de la formation des salariés (le temps de formation, le salaire, le degré d'implication des salariés, etc.). Les gestionnaires devraient donc penser au contrat de FPC, qui constitue « l'épreuve modèle de la convention » depuis le début du recrutement. De plus, la notion de justice est établie « en référence à des conventions » (Guillard & Roussel, 2009).

En résumé, chaque individu a la « compétence » requise pour monter *en généralité* et convaincre son interlocuteur. Notre objectif de recherche est de comprendre la manière dont les gens argumentent leurs évaluations normatives en matière de FPC, mais aussi la manière dont ces évaluations sont affectées par la culture, par le contexte auquel ils adhèrent. Selon Jacquemain (2004), la justice devient un angle d'approche de la réalité sociale. Le travail de Boltanski et Thévenot a présenté des grands principes valables dans le cadre de la culture française. En effet, leur cadre théorique proposé « *n'a pas la prétention de s'appliquer à tous les genres de société, seulement au genre "démocratique" procédant d'une citoyenneté généralisée* » (Billaudot, 2008, p.158) tandis que le comportement des salariés ne peut « *se concevoir uniquement ni comme une simple réponse aux contraintes de son environnement ni comme indépendant de processus contextuels et structurels* » (Guyot et al., 2003, p.354). Il semble alors intéressant de proposer ce cadre d'analyse des justifications aux cas d'étude dont la culture diffère de la française. Mais avant d'envisager notre recherche sur le terrain « exotique » du Vietnam, passons en revue l'impact de la culture sur le sentiment de justice ainsi que sur les référentiels sociaux mobilisés pour justifier ce sentiment.

### **3. La place de la culture dans les logiques d'action, individuelles et collectives**



La culture peut se manifester non seulement dans l'évaluation de la justice, mais aussi dans les réactions vis-à-vis de l'injustice. Les dimensions culturelles les plus utilisées par les chercheurs dans ce domaine sont celle de la distance au pouvoir et celle de l'individualisme ou du collectivisme (Brockner et al., 2001). Greenberg (2001) a prouvé que dans les différentes cultures, les normes de justice se manifestent différemment. Tandis que les Etats Unis préfèrent le principe de mérite, la culture indienne favorise la distribution basée sur les besoins et les habitants des Pays-Bas donnent la priorité au principe d'égalité. Dans chaque société, un ensemble de principes élémentaires, communs à tous, coordonne les actions des individus. Le rôle du contexte social a été relativement négligé en justice organisationnelle suite au manque de recherches interculturelles (Fortin, 2008; Steiner & Gilliland, 2001). Or, le contexte social et l'expérience de vie constituent des déterminants de la conception de la justice des acteurs (Hollensbe et al., 2008). Deux aspects importants du contexte social retiennent notre attention : l'environnement du groupe et la culture. Plus le climat groupal est favorable au sein de l'organisation, plus la prise de parole des acteurs est privilégiée et moins la réaction à l'injustice est négative. De plus, Colquitt et Jackson (2006, cité par Fortin, 2008) ont montré que, dans le contexte groupal (la culture collectiviste), l'égalité, l'application cohérente des règles et le contrôle de la décision sont les critères les plus importants dans l'évaluation de la justice par les acteurs. L'expérience des collègues influe ainsi sur le sentiment de justice des salariés.

La culture, faisant partie du contexte social, contribue également à la compréhension du sens de la justice. La culture nationale est conceptualisée comme une série complexe de normes sociales, valeurs et croyances partagées par un groupe d'individus (Yang, 2012). Elle peut avoir un impact sur le choix des principes de justice face à un événement organisationnel (Colquitt et al., 2005a, cité par Fortin, 2008). Comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Boltanski & Thevenot, 1991; Eymard-Duvernay, 2008), l'analyse des déterminants culturels est d'autant plus pertinente qu'elle considère les acteurs comme des sujets pratiques et raisonnables, capables d'étayer leur sentiment sur des argumentations solides.

Pourtant, les organisations peuvent être conçues « comme des faits de culture, encastrées dans une culture nationale mais irréductibles à elle et productrices elles-mêmes de culture » (Friedberg, 2005, p. 191). D'où l'importance de considérer la manière dont les individus sont influencés par des caractéristiques culturelles particulières, sans y voir des déterminations rigides. Par exemple, même si les salariés vivent en régime de valeur collectiviste, ils mobilisent l'équité comme critère d'évaluation d'une allocation (Kidder & Miller, 1991). En effet, non seulement les valeurs socioculturelles de la personne influencent son comportement, mais le contexte institutionnel et l'identité professionnelle contribuent aussi à déterminer la stratégie d'action de la personne (Guyot et al., 2003). Selon les termes de Boltanski et Thévenot (Boltanski & Thevenot, 1991), pour dépasser leur différends, les acteurs se mettent d'accord sur la « grandeur » commune et formulent « des conventions », sans quoi il n'y a pas de collaboration entre eux. Cette notion de « grandeur » est essentielle : elle désigne à la fois un principe général, servant à évaluer la justice supposée d'une décision, et un critère culturel, largement dépendant des contextes locaux, régionaux ou nationaux. D'où l'importance du rôle du chercheur dans la compréhension de ces grandeurs à travers les justifications des acteurs.

## **Partie II. Présentation de la démarche de recherche. Une approche constructiviste, dans un contexte national spécifique : le Vietnam**

Chapitre 4 : La contextualisation de la recherche : le Vietnam, une économie de « bas salaires » confrontée à de nouveaux enjeux

1. Le Vietnam : situation géographique et démographique
2. Quelques éléments historiques et culturels
3. Les mutations du marché du travail vietnamien : les enjeux de qualification de la main d'œuvre
4. Définition de la formation professionnelle continue au Vietnam
5. Comment le contexte de FPC au Vietnam fait émerger les questions de justice au sein des pratiques de FPC ?
6. Place de l'analyse culturelle dans les différences Europe-Asie
7. Présentation des cas empiriques : une perspective comparative entre secteurs marchand et non-marchand

Chapitre 5 : Le design de la recherche : un constructivisme assumé

1. Une approche qualitative et critique en gestion
2. Une épistémologie interprétative–constructiviste : le chercheur au cœur du processus de production de connaissances
3. Techniques de récoltes des données
4. L'analyse des données par catégorisation du contenu
5. Forces et faiblesses de la méthode utilisée



## **Chapitre 4. La contextualisation de la recherche : le Vietnam, une économie de « bas salaires » confrontée à de nouveaux enjeux**

1. Le Vietnam : situation géographique et démographique
2. Quelques éléments historiques et culturels
3. Les mutations du marché du travail vietnamien : les enjeux de qualification de la main d'œuvre
4. Définition de la formation professionnelle continue au Vietnam
5. Comment le contexte de FPC au Vietnam fait émerger les questions de justice au sein des pratiques de FPC ?
6. Place de l'analyse culturelle dans les différences Europe-Asie
7. Présentation des cas empiriques : une perspective comparative entre secteurs marchand et non-marchand
  - 7.1. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les entreprises manufacturières
  - 7.2. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les universités

## 1. Le Vietnam : situation géographique et démographique

Dans cette partie nous allons présenter un aperçu général géographique et démographique du Vietnam.

Le Vietnam possède une superficie de 331 041 km<sup>2</sup> avec une population de



Source: CIA The world factbook,  
East & Southeast Asia : Vietnam,

plus de 90 millions d'habitants en 2014<sup>12</sup>. Il partage des frontières avec la Chine au Nord, le Laos et le Cambodge à l'ouest. Il s'ouvre à l'est et au Sud sur la mer de l'Est et l'océan Pacifique. Le Vietnam, dont la côte s'étire sur 3260 km et les frontières terrestres sur 3700 km, prend la forme d'un S (Ruscio, 1989). Sa largeur maximale est de 600 km dans le Nord et de 400 km dans le Sud. Le Vietnam est un carrefour pour les déplacements entre l'océan Indien et l'océan Pacifique. Sa capitale, Hanoi, se trouve au Nord. C'est une métropole administrative et économique du pays. Dans le cadre de notre travail, nous évoquerons deux localités importantes au Sud du pays (Lê, 2006) où les échanges commerciaux se développent

fortement.

La première, Ho Chi Minh ville, a une superficie<sup>13</sup> d'environ 2 095,39 km<sup>2</sup> avec 8,1 million habitants<sup>14</sup>. Elle se situe entre le delta du Mékong et le Sud du Vietnam, à 1730 km de Hanoi et 50 km de la mer de l'Est. C'est une ville

<sup>12</sup>Présentation du Vietnam, [www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/vietnam/presentation-du-vietnam/](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/vietnam/presentation-du-vietnam/), mis à jour le 04.06.15, consulté le 12/09/2016

<sup>13</sup>Thành phố Hồ Chí Minh nằm ở đâu, <http://www.hochiminhcity.gov.vn>, consulté le 12/09/2016

<sup>14</sup>Présentation du Vietnam, [www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/vietnam/presentation-du-vietnam/](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/vietnam/presentation-du-vietnam/), mis à jour le 04.06.15, consulté le 12/09/2016

économique importante où se trouvent 12 zones industrielles et 3 zones franches.

La deuxième, la province de Dong Nai s'étend sur une superficie de 5903,4 km<sup>2</sup> avec 2 219 241 habitants<sup>15</sup>. Elle se trouve à 1709 km de Hanoi et à 30 km de Ho Chi Minh ville. Dong Nai est reconnue comme la province la plus développée du pays avec 26 zones industrielles et 939 entreprises dont 101 se spécialisent dans le secteur du textile-habillement.

La population vietnamienne est très jeune<sup>16</sup> : 29,4% ont moins de 15 ans et 5,6% ont plus de 65 ans. L'âge moyen est de 25 ans. A présent, 54 ethnies vivent ensemble sur le territoire vietnamien. Les Kinh (les Viet) qui représentent près de 90% de la population totale habitent dans toutes les provinces. A l'intérieur du pays, se développe un exode rural des régions isolées et pauvres du nord et du centre vers les grands centres urbains, surtout vers HoChiMinh ville. Cela devient une source de main d'œuvre importante pour les entreprises, surtout dans le domaine de l'habillement et de l'électronique, qui emploient un bon nombre d'ouvriers.

## **2. Quelques éléments historiques et culturels**

L'histoire du Vietnam est jalonnée de conflits qui ont forgé son identité nationale (Brocheux, 2011; Nguyen, 1999). Son origine est située en 258 av. JC sous les premiers empires. En 111 av. JC, le pays entre dans une période de domination par les empires chinois pour 1000 ans. Finalement, cette domination chinoise se termine en 938 ap. JC. Cependant, en 1857, le Vietnam entre dans une période de colonisation française (1857-1945). Le 2 Septembre 1945, le Président Ho Chi Minh proclame l'indépendance du pays et l'avènement de la République démocratique du Vietnam à Hanoi. Le Vietnam a été divisé en 1954 en deux régions : le Sud et le Nord, opposés par une guerre interne. En 1961, les Américains sont officiellement entrés au Sud-Vietnam pour aider les Sud-Vietnamiens à combattre les Nord-Vietnamiens. Le Vietnam fut réuni au printemps 1975 par le retrait des

<sup>15</sup>Giới thiệu chung, <http://www.bienhoa-dongnai.gov.vn/gioi-thieu-chung>, consulté le 23 avril 2016

<sup>16</sup>CIA, the world factbook, East & Southeast Asia : Vietnam, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/vn.html>, consulté le 09 octobre 2013

troupes américaines et pris le nom de « la République socialiste du Vietnam » avec Hanoi comme capitale en 1976.

Après la guerre, pendant 10 ans (1976-1985), l'économie socialiste s'est étendue dans le pays. L'économie du pays à cette époque se caractérisait par une faible croissance, une inflation galopante<sup>17</sup> (près de 775% pour l'année 1986) et un déficit budgétaire (36,6%). Pour sortir de l'état de crise économique, le gouvernement vietnamien a engagé la politique du « *Đổi Mới* » (Rénovation) en 1986. L'ouverture progressive de son économie a permis au Vietnam de s'intégrer à l'économie mondiale. La croissance moyenne du PIB a atteint 9% en 1997 (5,25% en 2012 selon les données de la banque mondiale). Pourtant, le pays reste encore pauvre (le PIB par habitant est d'environ 1755 USD en 2012). L'agriculture, qui ne représente qu'un cinquième du PIB, mobilise encore les deux tiers de la population active. De la promulgation de la Loi sur les investissements étrangers (12/1987) jusqu'à la fin 1997, 2300 projets d'investissements ont été recensés au Vietnam pour plus de 32 milliards de USD.

Dans leur ouvrage intitulé *les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Amblard H. et al. (1996) ont constaté que l'identité renvoie à la création de soi à travers l'expérience de la socialisation. Selon ces auteurs, il y a un élément de construction de soi dans les stratégies ; il existe une manière de définir les règles et leur construction à travers les cultures que l'on reçoit et que l'on construit. La culture donne aux acteurs leur identité. De plus, « la construction sociale nationale » dans laquelle s'insère l'entreprise est régie par un triple rapport (Maurice, Sellier, & Silvestre, 1982) :

Le rapport éducatif : la formation des travailleurs, les hiérarchies et les qualifications, la mobilité.

Le rapport organisationnel : les structures d'emploi, les rapports dans le travail, la hiérarchie et l'encadrement.

<sup>17</sup>Castella J-C, Dang D-Q, *Doi Moi in the Mountains*, Ha Noi, Vietnam, 2002



Le rapport industriel : le syndicalisme, les modes de conflits et de négociations.

Sous mille ans de colonisation des empereurs chinois et cent ans de colonisation française, l'identité culturelle vietnamienne s'est nourrie de nombreuses influences sans jamais perdre son originalité. Nous identifions quatre influences culturelles principales, à savoir : l'influence chinoise, la colonisation française, les 30 années de révolution et de guerres et le « *Đổi Mới* » (Rénovation) (Barrault, 2007). Le culte des ancêtres est un trait spécifique de la culture vietnamienne (Hitchcock & Wesner, 2009; Nguyen, 1999). Ainsi, les Vietnamiens croient que les ancêtres, après leurs morts, reviennent habiter dans la maison et protéger leurs descendants. Les relations hiérarchiques, le respect et la morale sont des valeurs incontournables dans le comportement des Vietnamiens. Le respect (envers les ancêtres, les personnes âgées, l'autorité, etc.) s'illustre dans les relations sociales et professionnelles. Aucun écolier vietnamien n'ignore cette expression « *Il vaut mieux être aveugle et respecter les règles que de voir clair mais ne pas vénérer ses ancêtres* ». La culture confucianiste est enracinée dans l'esprit des salariés vietnamiens et s'exprime à travers leurs comportements organisationnels.

L'apport culturel des Français au Vietnam concerne les sciences et le français. Les notions de l'individu et du « moi » dans la philosophie vietnamienne ont été importées par les Français. La période de Rénovation a aussi influencé la culture vietnamienne. C'était l'apparition du secteur privé, de la notion de concurrence et de grève. Ces dernières années, nous avons remarqué que des ouvriers des zones industrielles ont commencé à manifester pour demander des augmentations du salaire et l'amélioration des conditions de travail. La culture occidentale s'insinue de plus en plus dans la culture vietnamienne, mais cette dernière a évolué dans le temps sans jamais perdre ses racines. Il existe encore, dans la culture, l'esprit d'autorité (les parents envers les enfants, l'enseignant envers les élèves, etc.) et une nette hiérarchie entre les employeurs et les employés.

### 3. Les mutations du marché du travail vietnamien : les enjeux de qualification de la main d'œuvre

Le Vietnam est un pays communiste en économie de transition (Nguyen, 1999). Actuellement, lorsqu'on parle du Vietnam, on ne parle plus des guerres mais on aborde souvent son développement économique et sa richesse culturelle. Effectivement, depuis son intégration à l'organisation mondiale du commerce (WTO) en 2007, l'exportation vers les pays développés, tels que les Etats Unis, l'Europe et le Japon, se développe. Le Vietnam est connu comme un des premiers pays d'exportation en pétrole brut, riz, textiles et chaussures<sup>18</sup>. Le coût de la main d'œuvre vietnamienne est beaucoup plus bas que celui des autres pays en Asie. Selon le classement de la banque mondiale, le Vietnam est un pays où le revenu se situe au niveau bas-moyen. Dans le tableau 4 et le graphique 1, nous pouvons observer que le Vietnam est loin derrière la Malaisie et la Thaïlande pour ce qui est du niveau de vie.

**Tableau 4 : Comparaison du PIB par habitant**

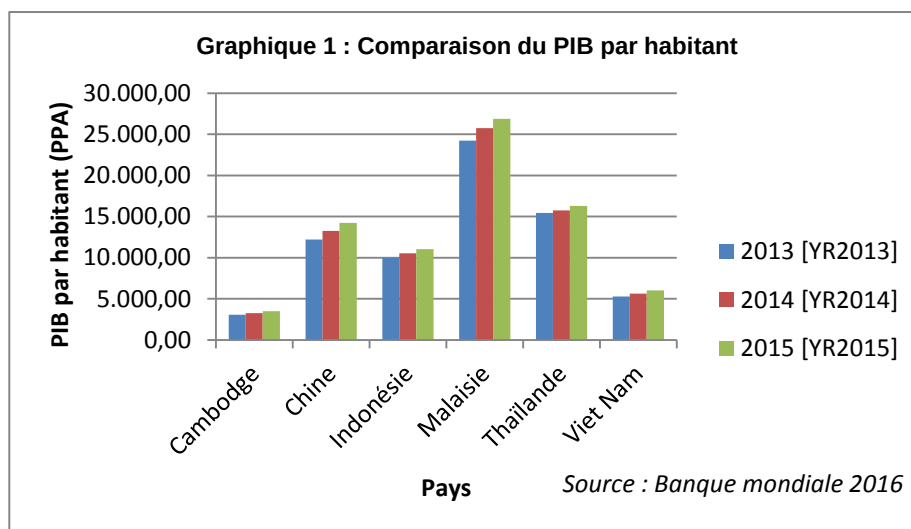
| Pays Name        | Série Name                                                       | 2013            | 2014            | 2015            |
|------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Cambodge</b>  | PIB par habitant, (\$ PPA <sup>19</sup> internationaux courants) | 3.058,67        | 3.274,56        | 3.483,33        |
| <b>Chine</b>     | PIB par habitant, (\$ PPA internationaux courants)               | 12.218,52       | 13.254,64       | 14.238,67       |
| <b>Indonésie</b> | PIB par habitant, (\$ PPA internationaux courants)               | 10.011,35       | 10.553,19       | 11.035,09       |
| <b>Malaisie</b>  | PIB par habitant, (\$ PPA internationaux courants)               | 24.239,00       | 25.732,27       | 26.891,44       |
| <b>Thaïlande</b> | PIB par habitant, (\$ PPA internationaux courants)               | 15.437,32       | 15.755,06       | 16.305,45       |
| <b>Viet Nam</b>  | <b>PIB par habitant, (\$ PPA internationaux courants)</b>        | <b>5.301,11</b> | <b>5.649,59</b> | <b>6.022,62</b> |

Source : Banque mondiale<sup>20</sup>

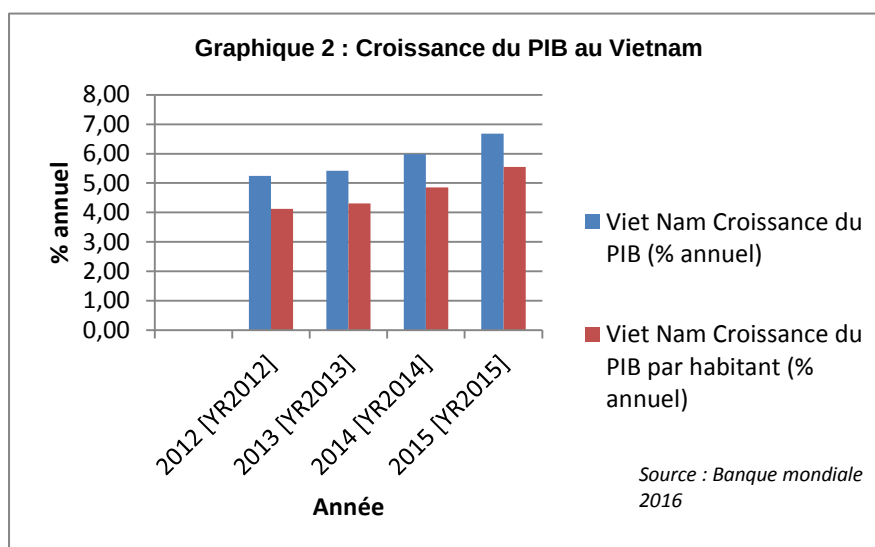
<sup>18</sup><http://www.lemoci.com/fiche-pays/vietnam/>, consulté le 25 décembre 16

<sup>19</sup>PPA : « Parité de Pouvoir d'Achat est un taux de conversion monétaire qui permet d'exprimer dans une unité commune les pouvoirs d'achat des différentes monnaies. Ce taux exprime le rapport entre la quantité d'unités monétaires nécessaire dans des pays différents pour se procurer le même « panier » de biens et de services » (<http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/parite-pouvoir-achat.htm>, consulté le 6 juillet 2016)

<sup>20</sup><http://databank.banquemonddiale.org/data/reports.aspx?source=indicateurs-du-d%C3%A9veloppement-dans-le-monde#>, consulté le 6 juillet 2016



Nous constatons néanmoins à travers le graphique 2 que l'intégration internationale soutient son développement économique. Le PIB ainsi que les revenus moyens des habitants ont augmenté d'une année à l'autre.



Ce développement cache quand même une répartition inégale de la richesse nationale. Jusqu'en 2014 (Tableau 5), il reste encore 5,3% des Vietnamiens qui n'ont pas accédé au droit à l'alphabétisation. Subsiste

surtout le décalage de niveau d'éducation entre hommes et femmes et entre urbains et ruraux.

**Tableau 5 : % des Vietnamiens et alphabétisation**

| Année | Total (%) à l'alphabétisation | Sex (%)  |         | Région (Urbaine, Rurale) (%) |        |
|-------|-------------------------------|----------|---------|------------------------------|--------|
|       |                               | Masculin | Féminin | Urbaine                      | Rurale |
| 2011  | 94,2                          | 96,5     | 92,2    | 97,3                         | 92,7   |
| 2012  | 94,7                          | 96,6     | 92,9    | 97,5                         | 93,3   |
| 2013  | 94,8                          | 96,6     | 93,1    | 97,6                         | 93,4   |
| 2014  | 94,7                          | 96,4     | 93,0    | 97,5                         | 93,3   |

Source : General Statistics Office of Vietnam<sup>21</sup>

Le Vietnam est un lieu attractif pour les investisseurs étrangers par ses coûts de main-d'œuvre intéressants, la jeunesse de la population active et la dynamique du marché du travail (Thang & Quang, 2007). Après 20 ans de la réforme économique, le nombre des entreprises étrangères ne cesse d'augmenter au Vietnam. Depuis l'entrée dans l'économie mondiale, le gouvernement vietnamien considère la formation professionnelle des demandeurs d'emploi comme une responsabilité centrale du système d'éducation nationale. Le développement économique du pays nécessite une main-d'œuvre qualifiée tandis que la formation des salariés émerge comme une clé stratégique dans les entreprises au Vietnam, en particulier dans les entreprises en joint-ventures et privées (Stanton & Pham, 2014). Les chercheurs vietnamiens ont observé un décalage d'investissement du gouvernement vietnamien entre la formation professionnelle technique réservée aux jeunes et aux demandeurs d'emploi d'une part et la FPC des salariés actifs au sein des organisations d'autre part. Quant à cette dernière, il existe également un décalage d'investissement entre secteurs publics et

<sup>21</sup> <https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=714>, consulté le 6 juillet 16

privés. Avant de décrire concrètement ces décalages, examinons la conception de la FPC développée au Vietnam.

#### **4. Définition de la formation professionnelle continue au Vietnam**

Comme nous avons indiqué dans la section précédente, il existe deux formes de formation professionnelle : la formation professionnelle technique et la formation professionnelle continue. Nous pouvons qualifier la première de « formation en amont » : elle est destinée à la population en âge de travailler, qui prépare un métier ou qui est en chômage (Cao et al., 2012). La formation professionnelle technique est inscrite dans le programme de l'éducation nationale et initie les apprenants aux compétences, souvent techniques, liées aux métiers, avant qu'ils n'entrent au marché du travail. Le gouvernement vietnamien qui porte une attention particulière sur cette politique gère en 2010 environ 308 hautes écoles techniques (de niveau Bac +3) ; 308 lycées professionnels et 849 centres de formation professionnelle (Cao et al., 2012). Il met en place la loi et les dispositifs juridiques concernant l'enseignement professionnel et a déjà consacré 9% du budget de l'éducation nationale à cette activité. Les entreprises participent de plus en plus à la politique de formation professionnelle technique malgré le manque d'encadrement gouvernemental dans ce domaine. Cette participation est due à leur effort personnel ou à l'initiative de l'employeur, surtout aux actionnaires du groupe (Thang & Quang, 2007). Selon les statistiques du Ministère du travail, il y a environ 200 écoles professionnelles qui sont construites par les entreprises et émargent pour environ 10% du budget de l'enseignement professionnel (la participation de l'Etat est de 60%). Pour nous, la formation professionnelle technique est traditionnellement associée à la formation professionnelle initiale et supérieure, des niveaux post-secondaire et Bac+3. Elle s'adresse à des adolescents et à des adultes en chômage. Elle leur permet d'acquérir des savoir-faire et des connaissances spécifiques, nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle.

Quant à la FPC, elle renvoie au perfectionnement professionnel. Elle est réalisée par les salariés eux-mêmes ou à l'initiative de leur employeur. Ce type de formation est réservé aux salariés actifs au sein de l'organisation (Cao et al., 2012; Stanton & Pham, 2014; Thang & Quang, 2007). Cette formation est organisée sur place ou à l'extérieur, durant le temps de travail ou hors du temps de travail. Nous pouvons distinguer la FPC au Vietnam de celle que nous avons définie dans la partie théorique : au Vietnam, l'organisation n'est pas légalement obligée de former ses effectifs. Le financement peut venir de plusieurs sources : de l'aide de l'Etat (via une bourse, l'aide sociale), de l'individu et de l'organisation. Face au problème de manque de qualification au travail, soit l'individu se débrouille en participant aux formations organisées à l'extérieur, soit les entreprises prennent l'initiative de former leurs effectifs sans être guidés par la loi. Les entreprises participantes obtiennent l'exonération fiscale pour toutes les activités concernant la formation, par exemple l'achat du matériel de formation, le frais d'inscription ou le paiement des formateurs, etc.) (Cao et al., 2012; Thang & Quang, 2007). Dans leur travail, Thang et Quang (2007) ont présenté 3 groupes d'organisation qui sont bien impliqués dans la FPC au Vietnam :

- Le premier groupe concerne les organisations marchandes et non marchandes de l'Etat. Ces organisations sont souvent grandes et disposent d'un département des ressources humaines dont le directeur travaille étroitement avec le top management dans l'élaboration du plan de FPC. Ce groupe forme 96% des salariés. Les contenus de formation sont liés aux compétences techniques, de résolution de problèmes et aux comportements au travail.
- Le deuxième groupe appartient aux compagnies en joint-ventures et aux entreprises à capitaux étrangers. Elles se concentrent sur l'amélioration des compétences techniques, professionnelles et comportementales des salariés. Souvent, les cours de langues et de comportement industriel sont donnés aux ouvriers. Ces entreprises ont un lien étroit avec les instituts de formation et de consultance pour former au management leurs managers potentiels.

- Les petites et moyennes entreprises vietnamiennes disposent rarement d'un département des ressources humaines. La formation des salariés n'est pas leur préoccupation centrale, tandis que les managers intermédiaires s'occupent de la gestion de leurs subordonnés.

En distinguant ces trois groupes d'entreprises, nous constatons que la participation à la FPC des entreprises au Vietnam est inégalitaire. A ce stade, nous observons que l'inégalité existe entre les organisations, selon leur taille. Comment ce phénomène se produit-il au niveau individuel et selon la catégorie professionnelle ? Si l'inégalité d'accès apparaît comme une caractéristique importante, dans quelle mesure le contexte vietnamien nous permet-il d'approfondir la question de la justice en matière de FPC ?

## **5. Comment le contexte de FPC au Vietnam fait émerger les questions de justice au sein des pratiques de FPC ?**

La formation des salariés a un caractère stratégique au Vietnam. Elle assure la qualification d'une partie de la population active venant de l'exode rural. La participation à la formation vise à une adaptation au travail et à l'amélioration de leur travail (Lê, 2006).

Non seulement la participation n'est pas égalitaire entre les entreprises comme abordé dans la section précédente, mais l'accès à la FPC ne profite pas non plus à toutes les catégories professionnelles. Le tableau 6 indique que 3,6% des salariés dans le secteur agricole (en 2014) et 2,5% des travailleurs domestiques participent à une FPC qui correspond à leur métier, alors que reste élevée la participation des employés de banque, enseignants ou encore du personnel administratif des entreprises d'Etat. Les entreprises étrangères investissent massivement dans la formation de leurs salariés (selon le tableau 6, environ 90 % des salariés participent à une formation en 2014).

**Tableau 6 : % des salariés de plus de 15 ans participant à la formation selon le secteur (Source : General Statistics Office of Vietnam<sup>22</sup>)**

| SECTEUR                                                    | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------------------------------|------|------|------|
| Economie agricole (culutre, sylviculture et aquaculture)   | 3,0  | 3,5  | 3,6  |
| Industrie de production                                    | 16,8 | 18,3 | 17,9 |
| Electronique                                               | 77,8 | 76,2 | 73,1 |
| Recyclage d'eau et de déchet                               | 33,2 | 36,3 | 40,2 |
| Construction civile                                        | 12,6 | 14,1 | 13,9 |
| Transport                                                  | 43,5 | 46,4 | 44,5 |
| Service (hôtel, parking)                                   | 9,3  | 10,2 | 11,7 |
| Média et communication                                     | 72,7 | 78,5 | 77,7 |
| Finance, Banque, Assurance                                 | 78,8 | 80,2 | 80,7 |
| Immobilier                                                 | 30,8 | 33,8 | 32,5 |
| Science et technologie (Recherche et Développement)        | 75,9 | 73,8 | 76,9 |
| Gestion administrative- Sécurité sociale- La défense- Etat | 74,0 | 76,6 | 76,9 |
| Education et Formation (Ecole+ Université)                 | 91,2 | 91,1 | 90,8 |
| Médecine                                                   | 86,2 | 85,5 | 88,8 |
| Services domestiques (aide ménage, aide vente)             | 3,6  | 2,9  | 2,5  |
| Activités des organismes étrangers                         | 81,9 | 84,7 | 90,0 |

Dans le secteur de l'habillement au Vietnam, par exemple, la formation sur le poste de travail est privilégiée (Lê, 2006), en particulier lorsqu'il s'agit de la formation des ouvriers. Lors de la période d'essai, ces derniers s'occupent des travaux les plus simples sous la houlette du moniteur ou du contremaître. En outre, dans ce secteur, la formation aux langues est dédiée de façon privilégiée aux employés du département commercial. Plus l'entreprise a recours à l'emploi manuel, plus elle privilégie la formation

<sup>22</sup><https://www.gso.gov.vn>, consulté le 18 juil. 16



interne, tandis que le management et l'informatique donnent une place importante à la formation externe (Thang & Quang, 2007).

Malgré la différence Europe-Asie, le problème de l'inégalité d'accès des salariés à la FPC est universel. Néanmoins, le gouvernement vietnamien ne met pas encore en place des dispositifs institutionnels qui assurent une chance d'accès de tous à la formation. Dans une situation professionnelle où la qualification est exigée et où la FPC est un moyen d'accéder à la promotion sociale, à haut salaire, les salariés se débrouillent pour aller en formation par autofinancement (Cao et al., 2012; Thang & Quang, 2007). Alors plus que jamais, l'organisation du travail et le comportement de l'employeur face à la demande d'accès des salariés s'inscrivent dans la logique d'action des acteurs en formation. Comment les salariés vietnamiens ressentent-ils l'inégalité d'accès ? Quels sont les principes de justice auxquels se réfèrent les salariés pour évaluer la pratique de la FPC ? Quelles sont les logiques d'action aux moyens desquels ils construisent leur contentement (ou mécontentement) vis-à-vis de cette pratique ?

Il ne nous suffit pas de décrire ou de chiffrer les inégalités pour comprendre ce qui n'est pas juste au Vietnam. Il semble pertinent d'approfondir le sens de la justice des salariés vietnamiens en matière de FPC. A notre connaissance, la justice organisationnelle n'a pas encore été testée au Vietnam pour étudier le sentiment de justice des salariés vietnamiens. Même Hofstede et ses collègues, connus pour leur étude sur les dimensions culturelles du management dans différents pays du monde, n'ont pas inscrit le Vietnam dans leur recherche. Ainsi, récemment ce pays a constitué un terrain intéressant pour les chercheurs occidentaux (Borton, 2000; Hitchcock & Wesner, 2009; Warner, 2013). Retenir ce pays pour notre recherche nous permettra de vérifier la possibilité de généraliser au Vietnam la théorie de la justice organisationnelle, née en Amérique du Nord, et d'explorer la pertinence de l'analyse des justifications de Boltanski et Thévenot, développés en France.

## **6. Place de l'analyse culturelle dans les différences Europe-Asie**

Brossard et Maurice (1974) ont critiqué la généralisation des conceptions de l'organisation et du management. Après avoir rappelé les ressemblances et les limites des comparaisons internationales (cross-cultural) des recherches sur les structures d'organisation, ils ont plaidé pour « l'effet sociétal » sur les structures de l'organisation ou « les rapports entre organisation et société ». Les comparaisons internationales posent de nombreux défis-épistémologiques, méthodologiques et d'application- aux sciences sociales (Maurice, 2003). Certains chercheurs en sciences de gestion ont mis l'accent sur la spécificité organisationnelle (Giacobbe-Miller, Miller, & Vitorov, 1998).

L'Amérique du Nord est le berceau de la théorie de la justice organisationnelle, tandis que les chercheurs européens ont promu ces concepts et encouragé les entreprises à les mobiliser pour développer l'engagement du personnel en leur sein. La France est origine de l'approche sociologique des justifications. Le Vietnam reste un terrain inexploré pour ces deux approches. Face au problème universel de la FPC, notre but de recherche est de mobiliser ces deux approches en vue d'étudier le sens de la justice des salariés vietnamiens dans le contexte socio-économique du Vietnam.

D'Iribarne a défendu la thèse selon laquelle le contexte culturel national impacte les stratégies et le sens des actions des acteurs (Friedberg, 2005). Quant à Friedberg, il a considéré la culture nationale comme une « partie de la réalité ». Selon lui, les contextes immédiats d'action (y compris les ressources disponibles et les contraintes) et les capacités des acteurs sont également constitutifs de la prise de décision (Friedberg, 2005, p.192). Notre thèse devrait partager ces deux approches en intégrant les dimensions culturelles, historiques et socioéconomiques dans notre analyse. Nous réalisons une recherche comparative entre deux secteurs complètement différents : industriel et universitaire. En portant les regards sur deux secteurs différents dans une même nation, d'une part nous

pourrons éviter le biais de la culture nationale, d'autre part nous pourrons montrer comment des acteurs venant de formes d'organisation différentes dans des contextes socio-professionnels différents, associées à une même culture nationale, peuvent ressentir différemment (ou semblablement) la justice en matière de formation des salariés.

## **7. Présentation des cas empiriques : une perspective comparative entre secteurs marchand et non-marchand**

A travers le tableau 6 en page 90, nous mettons en évidence la grande disparité d'accès entre deux secteurs : l'industrie de production (17,9%) et l'éducation et formation (90,8%). Ces deux secteurs apportent une contribution importante au développement économique du Vietnam (Thang & Quang, 2007). Plus particulièrement, notre regard porte sur les salariés des entreprises manufacturières et des universités. Ces deux cas empiriques sont très contrastés du point de vue de leur organisation, de leurs enjeux ainsi que des dispositifs mis en place en matière de FPC. Ils constituent un bon choix de cas empiriques pour notre travail de recherche.

### **7.1. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les entreprises manufacturières**

En 2012, le Vietnam comptait 375 mille entreprises qui employaient environ 50 millions salariés dont seulement 20% avaient reçu une formation en écoles professionnelles et à l'université (Cao et al., 2012). La qualification de la main-d'œuvre est une préoccupation majeure du gouvernement. Néanmoins, ce dernier n'engage pas encore la responsabilité des entreprises en matière de FPC. Selon la loi du travail, corrigée en 2012, l'article 60 prescrit le rôle de l'entreprise vis-à-vis de la FPC. De là l'employeur doit établir le plan annuel de formation des salariés avec la fixation du budget nécessaire à cette activité. Il doit également former les salariés dans le cas de mobilité professionnelle. En outre, par l'article 52 de la loi de la formation professionnelle, les entreprises reçoivent l'exonération

fiscale de toutes les activités concernant la formation des salariés. Malgré l'effort de l'Etat, la participation des entreprises est passive. Cela pour trois raisons :

- Premièrement, les dispositifs juridiques ne sont pas mis en place. Il n'y a pas d'obligation financière en vue de faire participer activement des entreprises en la matière. La responsabilité de l'entreprise est décrétée sans fixer les objectifs mesurables sur base desquels on peut sanctionner l'action de l'entreprise (Cao et al., 2012).
- Deuxièmement, malgré son geste d'encouragement via l'exonération fiscale, le gouvernement ne dispose ni de mesure financière ni de dispositif juridique qui assure le droit à la FPC en faveur des salariés. Pour rester employable ou pour satisfaire leur besoin personnel de formation, les salariés s'investissent en payant des cours en centres de formation ou à l'université (Thang & Quang, 2007)
- Troisièmement, il n'y a pas de coopération entre les partenaires sociaux et les entreprises en la matière. Le syndicat qui représente les travailleurs est sous la direction du parti communiste. Le rôle du syndicat concernant la formation des travailleurs reste superficiel. Selon l'article 15 de la loi du syndicat, le rôle de ce dernier est de mobiliser les salariés pour améliorer leur niveau d'étude et leur qualification via la FPC. Il ne donne ni les moyens d'action ni les modalités concrètes pour que les partenaires sociaux mènent à bien leur mission en matière de FPC.

Par manque d'obligation légale et par contraintes budgétaires, les entreprises sont réticentes à la FPC et laissent les salariés se débrouiller pour se former, alors que certaines entreprises aux capitaux étrangers et de grandes entreprises, qui sont conscients de l'intérêt de la formation, y investissent massivement (Thang & Quang, 2007). D'où l'inévitable inégalité d'accès en la matière entre entreprises.

## **7.2. Les dispositifs institutionnels de FPC dans les universités**

Le perfectionnement professionnel des fonctionnaires attire une attention particulière du gouvernement vietnamien. En 2012, le Vietnam comptait 204 universités<sup>23</sup>, dont 149 sont publiques, et 215 hautes écoles, dont 187 sont publiques. Vu l'importance de l'enseignement universitaire dans le développement du pays, le Premier Ministre du Vietnam a signé pour la première fois un projet de « Formation des cadres scientifiques, techniques aux établissements à l'étranger par le budget de l'Etat » en 2000. Les enseignants universitaires sont prioritaires dans cette décision gouvernementale. En 2008, le quota a été fixé à 400 candidats<sup>24</sup> pour la formation postuniversitaire des enseignants universitaires. Depuis 2010, le gouvernement vietnamien a établi un fond propre à la formation postuniversitaire à l'étranger pour les enseignants des universités et de hautes écoles. Ce projet de formation s'inscrit dans le projet stratégique du Vietnam, période 2010-2020. En 2014, 1200 bourses<sup>25</sup> ont été octroyées aux enseignants des universités et des hautes écoles.

A part l'aide financière du gouvernement, les universités doivent assurer la formation de haut niveau de leurs enseignants par des ressources internes ou externes. En effet, l'Etat fixe le nombre d'étudiant admis en fonction du nombre des enseignants de grade de Master et Docteur employés permanents à l'université. Par exemple, avec un enseignant permanent de grade de Master, l'université a le droit d'admettre 25 étudiants (tableau 7). Si l'enseignant a le grade de Docteur, le nombre d'étudiants sera multiplié par 1,5. Ainsi, non seulement la mission typique de l'université rend la FPC attractive, surtout les formations postuniversitaires et les stages de perfectionnement, mais aussi l'obligation légale quant au nombre d'étudiants à admettre implique la participation active des universités dans la formation de leurs employés.

<sup>23</sup>Enseignement universitaire, General Statistics Office of Vietnam, <https://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=722>, consulté le 18 décembre 16

<sup>24</sup>Selon l'appel à candidatures pour l'année 2008, <http://vied.vn/vi/tin-tuc/tuyen-sinh>, consulté le 30 déc.16

<sup>25</sup>Selon l'appel à candidatures pour l'année 2014, <http://vied.vn/vi/tin-tuc/tuyen-sinh>, consulté le 30 déc.16

**Tableau 7 : Nombre d'étudiants admis selon le type de diplôme des enseignants (le décret 57/2011/TT-BGDDT)**

| Type d'enseignement | Nombre d'étudiants admis/1 enseignant de niveau Master |               |
|---------------------|--------------------------------------------------------|---------------|
|                     | Universités                                            | Hautes écoles |
| Médecine-Pharmacie  | 15                                                     | 20            |
| Art et sport        | 10                                                     | 15            |
| Autres              | 25                                                     | 30            |

Nous observons un grand contraste en matière d'accès à la FPC entre les deux secteurs proposés. L'un où la contrainte budgétaire est marquée, l'autre où le soutien financier du gouvernement et l'obligation légale facilitent l'accès des salariés. Ces deux cas sont pertinents pour étudier le sens de la justice en matière de FPC.

Avant d'aborder la méthode d'accès à ces terrains en vue de récolter nos données de recherche, développons quelques arguments qui appuient le paradigme constructiviste de notre cadre épistémologique.

## **Chapitre 5. Le design de la recherche : un constructivisme assumé**

1. Une approche qualitative et critique en gestion
2. Une épistémologie interprétative–constructiviste : le chercheur au cœur du processus de production de connaissances
3. Techniques de récoltes des données
  - 3.1. Les entretiens semi-directifs
  - 3.2. Processus d'accès aux terrains empiriques
4. Analyse des données par catégorisation du contenu
5. Forces et faiblesses de la méthode utilisée

Ce chapitre a pour but de déterminer la méthode de recherche que nous mobilisons sur le terrain. Nous envisageons d'étudier notre question de recherche par une démarche qualitative qui privilégie l'analyse d'un problème en le resituant dans son contexte, de manière globale et dynamique (Thietart & al., 1999). Cette démarche nous permet d'exploiter le sens de la justice, non seulement pour ce qui est de la pratique de la FPC, mais aussi pour ce qui touche le monde du travail en général. Elle évite également d'imposer des items quantitatifs de règles de justice aux acteurs et favorise l'expression libre des répondants à partir de laquelle les chercheurs peuvent identifier les sources d'injustice et les règles mobilisées pour justifier leur choix.

Avant d'accéder au terrain et d'aborder la théorie ancrée comme une technique de recueil et d'analyse des données, expliquons notre choix méthodologique.

## **1. Une approche qualitative et critique en gestion**

L'injustice et la souffrance au travail sont omniprésentes (Dejours, 2014, in De Nanteuil, 2016). Depuis les années 90, les chercheurs en sciences de gestion commencent à investiguer l'éthique dans la gestion des ressources humaines (Hireche & El Mourabet, 2007). Le management humain s'intéresse aux comportements et au sentiment de justice des salariés pour anticiper les comportements néfastes dans la vie organisationnelle. La justice organisationnelle cadre ainsi les chercheurs dans une analyse du sentiment de justice en milieu de travail. Ce cadre théorique définit la manière dont les acteurs évaluent la situation juste/injuste selon trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (justice interpersonnelle et informationnelle). La plupart des recherches en justice organisationnelle analysent la façon dont les employés forment leurs perceptions de la justice (Hollensbe et al., 2008) et exploitent les notions de justice organisationnelle comme les implications ainsi que les conséquences du sentiment d'injustice dans la relation au travail (El Akremi et al., 2006). Les chercheurs ont mobilisé les règles de justice découvertes par les recherches hypothético-déductives pour explorer leur terrain



(Hollensbe et al., 2008). Depuis quelques années, l'approche interculturelle de ce modèle a été mise à l'épreuve dans d'autres pays d'Amérique et d'Europe (Shimoda, 2013; Skarlicki, 2001; Steiner & Gilliland, 2001; Sugawara, 1994).

Notre travail de thèse s'inscrit dans cette perspective qualitative. Comme Hollensbe et ses collègues (2008), notre thèse propose de rendre compte non seulement des formes de justice organisationnelle (observables objectivement) mais aussi des justifications produites par les acteurs à l'appui de leurs décisions (évaluations subjectives). En effet, les gens sont capables, dans des situations qui sont les leurs, de « mettre en œuvre leur sens de l'équité » (Boltanski, 2002). La réalité organisationnelle est socialement construite à travers les interactions humaines et les significations partagées entre les individus (Gephart, 2004). La méthode qualitative est celle qui permet d'« *obtenir le type d'information nécessaire pour faire face aux difficultés d'une situation empirique* » (Glaser & Strauss, 1995, p.105). Gephart (2004) a précisé :

« Qualitative research often studies phenomena in the environments in which they naturally occur and uses social actors' meanings to understand the phenomena [...]. Qualitative research addresses questions about how social experience is created and given meaning and produces representations of the world that make the world visible. [...]. It is open to unanticipated events, and it offers holistic depictions of realities that cannot be reduced to a few variables »

(Gephart, 2004, p. 455).

Les caractéristiques de l'approche qualitative coïncident ainsi avec notre intérêt de recherche : analyser les représentations des acteurs. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui décrivent leur réalité et justifient leur choix. La réalité est subjective. Notre positionnement de recherche s'oppose aux recherches qui imposent aux acteurs organisationnels des items scientifiques pour découvrir la réalité.

Nous privilégions également un regard critique sur ce qui est juste/injuste, dans les pratiques de gestion des ressources humaines en général et de FPC en particulier. Souvent, on regarde le budget de la formation des

salariés de l'entreprise pour évaluer la performance de cette pratique. Pour la plupart des recherches, l'effort de FPC en entreprises peut être quantitativement étudié. Notre objectif de recherche est d'ouvrir la boîte noire du sens de la participation à la formation. Cette réalité est également construite par les acteurs eux-mêmes et par le regard critique des chercheurs. Ainsi, notre démarche met l'accent sur l'identification et la compréhension du sens accordé aux pratiques de FPC. L'approche critique, selon Michel Foucault (1994, cité par Pezet et Sponem, 2008, p. 6), « *ne consiste pas à dire que les choses ne sont pas bien comme elles sont. Elle consiste à voir sur quel type d'évidences, de familiarités, de modes de pensée acquis et non réfléchis reposent les pratiques qu'on accepte* ».

Par conséquent, nous allons investiguer les justifications des salariés et leur sens de la justice, c'est à dire la manière dont les salariés évaluent le caractère juste/injuste de la FPC, la manière dont ils expriment leur sentiment de justice. C'est une démarche de découverte de « la grammaire du juste » (terme utilisé par Boltanski et Thévenot, 1990) qui nous inspire.

Cette démarche qualitative nous permet de prendre comme objet d'étude les problèmes de justice en matière de FPC et, au-delà, les perceptions de la justice par les acteurs en milieu de travail.

## **2. Une épistémologie interprétative–constructiviste : le chercheur est au cœur du processus de formation de connaissances**

La méthode qualitative cherche à faire émerger le sens que donnent les acteurs aux problèmes étudiés. Notre travail privilégie l'analyse interprétative des données selon laquelle « *l'objet précis de la recherche s'élabore au fur et à mesure que la compréhension d'un phénomène se développe* » (Thietart & al., 1999, p.43). Ces caractéristiques correspondent à la démarche de sociologie pragmatique, ce qui nous intéresse. Cette démarche a mis l'accent sur les compétences critiques des acteurs et travaille sur les représentations que les acteurs se font du phénomène (Breviglieri et al., 2009). Nous ne nous contentons pas de décrire ce que les gens ressentent

sur le plan de la justice organisationnelle. Nous cherchons à comprendre, au-delà du ressenti, « le sens de l'action » des acteurs. La conception de la justice ne serait pas enseignable si les acteurs n'avaient pas d'occasion d'en parler. Les hypothèses ontologiques et déterministes ne sont pas adéquates pour notre projet de recherche. Certes, le chercheur positiviste mobilise les théories existantes sur la justice organisationnelle, émet les hypothèses et établit les échelles de mesures pour découvrir le sentiment de justice des salariés et leurs conséquences. Mais la réalité sociale sur laquelle se fonde une connaissance réside également dans la manière dont les acteurs pensent ces situations, développent leurs interprétations et les font évoluer. La réalité sociale est subjective, en ce sens qu'elle est construite par les acteurs eux-mêmes. Cette logique est inhérente aux recherches constructivistes (Le Moigne, 2007). Les faits, dans le constructivisme, sont « construits » et le réel n'est ni statique ni extérieur à l'acteur du terrain. Pour le comprendre et pouvoir l'observer, le chercheur s'engage à explorer tant les perceptions que les justifications de la personne impliquée dans la situation. La connaissance est alors construite en interaction entre l'acteur et le chercheur (Guba et Lincoln, 1994, cité par Charmaz, 2000). Ce dernier est au cœur du processus de formation de connaissances :

« Constructivism assumes the relativism of multiple social realities, recognizes the mutual creation of knowledge by the viewer and the viewed, and aims toward interpretive understanding of subjects' meanings »  
(Charmaz, 2000, p.510).

Le chercheur pourrait manquer les catégories substantielles du phénomène s'il ne disposait pas d'une méthode adéquate pour prendre en compte l'ensemble des circonstances. Le monde de la recherche ne manque pas de tels exemples. En effet, certaines recherches, pour lesquelles les auteurs connaissent très bien la littérature de leur domaine d'étude, sont coincées dans des catégories établies par les « grandes » théories et ils n'ont qu'à les vérifier à travers leurs données empiriques. Par contre, dans notre perspective constructiviste, il s'agit de formuler une nouvelle théorie à partir des données du terrain. Le chercheur s'apprête à suspendre

*temporairement* son recours à des cadres théoriques existants pour construire lui-même la nouvelle connaissance apte à comprendre la phénoménalité sociale. A partir des données récoltées, il découvre au fur et à mesure la réalité et en fournit des modes de conceptualisation en vue de la décrire et de l'expliquer (Glaser & Strauss, 1995).

« [...] Les chercheurs répriment souvent d'éventuelles intuitions en raison d'une adhésion trop stricte à la « grande » théorie. [...], il n'existe pas de meilleure approche que la découverte initiale et systématique de la théorie à partir des données d'une recherche. [...] Bien sûr, le chercheur n'accède pas à la réalité en faisant tabula rasa des connaissances antérieures. Il doit disposer d'une perspective qui l'aidera à voir les données pertinentes et à en extraire des catégories significatives, grâce à un examen minutieux. »  
(Glaser et Strauss, 1995, p.86).

Nous sommes ainsi conscients de « *l'inséparabilité entre la connaissance de l'objet et le mode d'élaboration de cette connaissance* » (Le Moigne, 2007, p.75). La connaissance est un processus en elle-même, un processus qui forme le résultat.

Les enjeux de justice liés aux pratiques de gestion des ressources humaines ne sont pas de l'ordre du « naturel », mais doivent être socialement construits. La démarche constructiviste nous invite à mettre en évidence les fondements sociaux et éthiques des justifications des acteurs.

Autrement dit, une connaissance de ce qui est juste en matière de pratique de gestion des ressources humaines ne peut simplement découler de la logique hypothético-déductive. L'approche constructiviste considère l'articulation entre les dimensions explicites et implicites de l'organisation (Le Moigne, 2007). Elle favorise l'émergence des faits et nous permet d'appréhender les faces cachées enracinées dans la pratique de gestion des ressources humaines. Notre rôle de chercheur est alors de travailler sur le matériau et d'en relever les catégories théoriques pour mettre en lumière les normes de justice en management dans le contexte vietnamien.

Lorsqu'une recherche empirique mobilise les données quantitatives, les conditions de validités interne et externe de ses résultats sont exposées aux lecteurs. Dès lors, la validité de la recherche est objectivement garantie. Pour ce qui est de l'approche enracinée constructiviste, le rôle du chercheur est crucial dans l'interprétation des données qualitatives (Le Moigne, 2007). Qu'il le veuille ou non, le chercheur est impliqué dans le monde social qu'il étudie. Donc, un risque de subjectivité est présent au cours du processus de recherche. De surcroît, le chercheur dans *le régime* de construction de la connaissance du réel découvre le monde en même temps qu'il se découvre (« second-order observing »<sup>26</sup>). Nos croyances et nos valeurs peuvent influencer sur le processus de production de connaissance. Donc, pour que notre théorie soit objectivement construite, nous devons rester fidèles à nos données empiriques et nous ne cherchons pas à la déduire de nos propres expériences. Cependant, les intuitions pourraient nous faciliter le recueil des données et la compréhension des significations que donnent les salariés. En outre, pour produire une théorie telle que la nôtre, sa source significative peut provenir de l'intuition et de l'expérience du chercheur ainsi que de celles des autres (Glaser & Strauss, 1995). Surtout, ces intuitions et ces expériences sont importantes pour identifier les catégories théoriques ainsi que leurs propriétés émergentes.

Selon nous, pour les recherches qualitatives, l'objectivité existe dans le sens où le chercheur garantit la cohérence entre son interprétation et l'information obtenue du terrain. Les données qui sont des constructions narratives à propos de l'expérience vécue constituent un matériau d'enquête pour les chercheurs (Charmaz, 2000). Ce qui importe c'est que le chercheur doit garantir l'objectivité de son analyse et construire la connaissance du réel à partir des catégories émergentes du terrain. Butterfield, Trevino et Ball (1996), Hollensbe et ses collègues (Hollensbe et al., 2008) ont mobilisé « la méthode de codage secondaire » ayant recours à la participation de personnes peu familières de la recherche dans l'encodage dans le but d'assurer la validité de leurs recherches. La comparaison entre le premier

<sup>26</sup>Le terme de Luhmann Niklas (1993) est pour désigner le deuxième stade de l'observation : l'observation d'observateurs

codage (fait par les chercheurs de la thèse) et le second se fait pour juger de la validité des catégories de codage. Les désaccords et les différences entre les deux codages sont résolus par convention et discussion entre les codeurs.

### **3. Techniques de récoltes des données**

#### **3.1. *Les entretiens semi-directifs***

Il y a plusieurs techniques de recueil des données qualitatives. Tout au début de notre processus, nous avons choisi la technique de l'entretien semi-directif. Celui-ci se caractérise par un guide d'entretien qui se compose des questions ouvertes autour d'un objet envisagé (Igalens & Roussel, 1998). Les questions sont à la fois cadrées par l'objet étudié défini et ouvertes à plusieurs réponses. Ce type d'entretien est différent de l'entretien non directif (les entretiens ethnographiques) et de l'entretien directif au cours duquel l'interviewer pose des questions très précises.

Dans l'entretien semi-directif, l'interviewé, dont la spontanéité est nécessaire, peut s'exprimer librement. Le guide d'entretien est flexible en cadrant l'objet d'étude défini a priori. Il existe la possibilité de le reformuler si nécessaire. Ce type d'entretien permet au chercheur d'obtenir des informations abondantes et de qualité sur le sujet recherché. Il doit montrer son empathie vis-à-vis du répondant lors de l'entretien.

Nous avons établi un guide d'entretien en deux temps. Dans un premier temps nous avons développé les questions concernant la pratique de la FPC, les problèmes de cette pratique, la responsabilité de chaque partie prenante (y compris la responsabilité sociale de l'entreprise) et le sens de la justice en la matière. Nous avons posé ces questions à une dizaine de salarié des entreprises de production. Dans un deuxième temps, ces questions ont été modifiées en y ajoutant l'aspect général de la gestion des ressources humaines et le sens de la justice des répondants concernant non seulement la formation des salariés, mais aussi la gestion des ressources humaines. Les questions retravaillées ont été posées à 31 salariés. Les

entretiens révèlent l'existence de représentations inscrites dans l'esprit des interviewés qu'on ne peut pas découvrir par un questionnaire (Igalens & Roussel, 1998).

Nous avons également interviewé 30 salariés venant des universités, à savoir des enseignants, des doyens, des directeurs et des membres du personnel administratif. En outre, nous avons analysé dix articles de presse qui décrivent les conditions de vie des salariés vietnamiens.

Notre guide d'entretien se compose d'une dizaine de questions réparties sur trois sujets principaux. Cependant, nous avons pu changer l'ordre de ces questions suivant la situation et ajouter des questions de relance ou de clarification si nécessaire. Par exemple, après avoir écouté l'information selon laquelle le salarié a perçu l'illégitimité d'un jeune manager de son équipe, nous lui avons lancé une autre question en vue de clarifier le pourquoi et surtout pour chercher à comprendre dans quelle mesure la promotion managériale est perçue comme juste. Voici les thèmes de nos entretiens

**a) Les problèmes de FPC**

Cette partie a pour but de créer une ambiance de confiance entre le chercheur et l'acteur du terrain et d'identifier les problèmes des formations organisées par l'organisation. Après avoir laissé les interviewés parler de leurs parcours professionnels et de leurs formations, les questions se centrent sur le rôle de la formation, les objectifs collectifs et individuels en la matière. En outre, les problèmes que rencontrent les pratiques de FPC ont été développés. Dans cette partie, nous avons également posé la question des aspirations des salariés en participant à la formation.

**b) Le lien entre la FPC et les rôles des participants**

Nous avons fait parler nos interlocuteurs de la part de responsabilité de chaque partie prenante en la matière. Nous leur avons demandé comment ils définissaient la responsabilité de l'entreprise et leur responsabilité personnelle en ce qui concerne la participation à la formation.

- Quelles sont les perceptions de la responsabilité de l'entreprise ?

- Pourquoi la politique de FPC (ne) s'inscrit (pas) dans la démarche de responsabilité de l'entreprise ?
- Quel est le degré de responsabilité de l'entreprise en matière de FPC ? Quelles sont les implications de l'entreprise (des salariés) dans les problèmes de formation identifiés ?
- Dans quelle mesure l'entreprise remplit-elle sa responsabilité de formation des salariés ?

**c) Le sentiment de justice et les types de justification**

Nous avons supposé que *le concept francophone de « justice » ne serait pas le même au Vietnam*. Dès lors, nous avons demandé aux interviewés de définir la justice selon leurs perceptions. Afin de mettre en lumière ce concept, nous avons engagé une discussion avec eux et demandé des exemples qu'ils ont vécus. Ensuite, les questions sur les perceptions de la justice en matière de formation ont été posées.

- La mise en pratique de la formation des salariés est-elle-juste ? Dans quel sens ?
- Pensez-vous que les problèmes de formation que vous avez rencontrés sont des problèmes de justice ? Pourquoi ? Qui a été impliqué ?
- Quelles sont les perceptions de la justice par rapport à la gestion du personnel au sein de votre entreprise ?
- En quoi peut-on dire que la formation est « juste » ?

Pendant l'interview, nous avons également noté le comportement de nos interlocuteurs, la communication verbale et non-verbale. Après l'interview, nous avons relu, analysé et commenté ces mémos.

Nos interviews se sont faites en deux temps dans deux secteurs tout à fait différents : secteur industriel et universitaire. Nous en parlons concrètement dans la partie suivante

**3.2. Processus d'accès aux terrains empiriques**

Notre terrain de recherche s'est passé au Vietnam. Les champs d'investigation sont composés des entreprises manufacturières et des



universités étant donné la différence de leur organisation, de leurs intérêts à la FPC que nous avons abordée dans le chapitre 4.

Le processus d'accès au terrain s'est fait en plusieurs étapes. D'abord la phase de recherche exploratoire, qui a eu lieu entre juin 2011 et septembre 2011. Après que l'objectif de recherche a été esquissé avec le guide d'entretien préétabli, nous avons parcouru le site de la Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam pour obtenir des informations sur les entreprises. Nous avons choisi les entreprises en question en nous basant sur le nombre d'employés de l'entreprise et en fonction des secteurs. Sur la liste d'entreprises publiée par la Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam, nous avons privilégié les entreprises manufacturières employant plus de 200 travailleurs sans regarder les secteurs de ces entreprises. Parmi les 15 directeurs des ressources humaines contactés, cinq nous ont accordé un entretien et ont accepté de nous présenter les employés à interviewer. Après avoir réalisé ces entretiens, nous avons constaté qu'ils n'étaient pas efficaces. D'une part, ces entretiens ont duré un maximum de 45 minutes. Les directions des ressources humaines n'ont pas eu de temps à nous consacrer et étaient toujours expéditifs dans les réponses. De surcroît, la présence de l'autorité dans la pièce où se déroulait l'entretien s'est avéré un échec pour l'interview<sup>27</sup>. Nous avons alors décidé de recourir aux réseaux de famille et d'amis pour chercher les personnes ressources. Nous avons effectué une trentaine d'entretiens. Vu l'état de saturation et la qualité des informations, nous avons analysé 22 entretiens dont 5 directeurs du personnel, 2 directeurs généraux, 1 vice président directeur général, 5 cadres, 5 employés, 3 ouvriers et 1 secrétaire dans les secteurs de l'habillement, de l'informatique et de la chimie. Ensuite, nous avons été amenés à élargir notre échantillon dans les établissements universitaires où la FPC joue un rôle crucial pour développer le métier d'enseignant. D'où notre deuxième phase empirique qui a eu lieu entre juillet 2012 et septembre 2012. Nous avons également interviewé une trentaine de salariés des

<sup>27</sup>L'ouvrier nous a répondu en regardant toujours son chef et avec des hésitations ou des répétitions telles que « *je ne sais pas* »

universités et analysé 20 entretiens de qualité. Les tableaux ci-dessous reprennent la description de nos interviewés.

**Tableau 8 : Caractéristiques des interviewés industriels**

| Individus                                    | Ancienneté (an) | Sexe | Statut                   | Type d'entreprise <sup>28</sup>     | Âge |
|----------------------------------------------|-----------------|------|--------------------------|-------------------------------------|-----|
| Cadre_M_Ciment                               | 26,0            | M    | Vice-contremaître        | Privatisée                          | 50  |
| Cadre_M_Hiep An                              | 10,0            | M    | Chef de la la production | Privatisée                          | 33  |
| Cadre_M_Informatique                         | 4,0             | M    | Cadre                    | Privée (japonaise)                  | 30  |
| Cadres_Formateur_M_Protrade Habillement état | 10,0            | M    | Formateur                | Etatique                            | 35  |
| Cadres_M_Hyo                                 | 0,5             | M    | Cadre                    | Privée (Coréenne)                   | 29  |
| DG_M_Ark                                     | 38,0            | M    | Directeur général        | Privée (Française)                  | 50  |
| DG_M_Deca                                    | 3,0             | M    | Directeur général        | Privée (Française)                  | 45  |
| Vice PG_M_Chuluong                           | 20,0            | M    | Directeur général        | Etatique                            | 55  |
| DRH_M_Dcoifish                               | 6,0             | M    | DRH                      | Privée                              | 33  |
| DRH_F_Alta Palstique étatique actionnaire    | 22,0            | F    | DRH+Syndicat             | Privatisée (50% de l'état)          | 50  |
| DRH_F_Cang nuoc sau                          | 13,0            | F    | DRH                      | Coopérative (investisseur étranger) | 35  |
| DRH_F_Thuy San                               | 2,0             | F    | DRH                      | Etatique                            | 35  |
| DRH_M_Cam                                    | 17,0            | M    | DRH+Syndicat             | Privée (Française)                  | 48  |
| Employé_M_Bitis Chaussure                    | 4,5             | M    | Employé                  | Privée (Taiwanaise)                 | 31  |
| Employé_M_Tak                                | 1,5             | M    | Employé                  | Privée (Américaine)                 | 24  |
| Employée technicienne_F_Shiseido             | 1,0             | F    | Employée                 | Privée (Coréenne)                   | 33  |
| Employée_F_Thien Huong                       | 1,5             | F    | Employée                 | Privée                              | 30  |
| Employé 2_M_Tak                              | 2,0             | M    | Employé                  | Privée (Américaine)                 | 24  |
| Ouvrier_F_Hiep An                            | 5,0             | F    | Ouvrière                 | Privatisée                          | 22  |

<sup>28</sup>Privatisée : 50% d'actions appartiennent à l'état et 50% appartiennent aux vietnamiens. Privée : 100% actionnaires vietnamiens. Privée (japonaise, américaine, coréenne) : 100% actionnaires étrangers. Etatique : propriété de l'état. Coopérative : 50% de capital de l'état vietnamien et 50% de capital des investisseurs étrangers

|                               |      |   |          |                                           |    |
|-------------------------------|------|---|----------|-------------------------------------------|----|
| Ouvrier_F_May<br>Binh Duong   | 1,0  | F | Ouvrière | Privée<br>(Américaine)                    | 27 |
| Ouvrier_M_Hyo                 | 2,0  | M | Ouvrier  | Privée<br>(Coréenne)                      | 22 |
| Secrétaire_F_Cang<br>nuoc sau | 13,0 | F | Employée | Coopérative<br>(investisseur<br>étranger) | 40 |

**Tableau 9 : Caractéristiques des interviewés des universités**

| Individus                                                        | Ancienneté<br>(an) | Niveau<br>de<br>formation | Sexe | Statut                        | Âge |
|------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|------|-------------------------------|-----|
| Syndicat_F_Université<br>pédagogique                             | 27                 | Master                    | F    | DRH                           | 55  |
| Directrice_F_Institut national<br>de recherche et d'éducation    | 8                  | Docteur                   | F    | Directrice<br>de<br>recherche | 41  |
| Directrice_F_Université<br>pédagogique                           | 9                  | Master                    | F    | Directrice<br>financière      | 44  |
| Doyen_Physique_M_Université<br>pédagogique                       | 25                 | Docteur                   | M    | Doyen                         | 48  |
| Employée_Hien_F_Université<br>pédagogique                        | 10                 | Licence                   | F    | Employée                      | 38  |
| Employée_F_Université<br>pédagogique                             | 9                  | Master                    | F    | Employée                      | 32  |
| Professeur_Physique_M_Université<br>pédagogique                  | 10                 | Docteur                   | M    | Professeur                    | 41  |
| Professeur_Mécanique_M_Université<br>de technologie et éducation | 2                  | Master                    | M    | Professeur                    | 26  |
| Professeur_Bio_F_Université<br>d'ouverture                       | 5                  | Doctorante                | F    | Professeur                    | 28  |
| Professeur_Mécanique_F_Université<br>de technologie et éducation | 3                  | Master                    | F    | Professeur                    | 32  |

|                                                                     |    |            |   |                 |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|------------|---|-----------------|----|
| Professeur_Psychologie_F_Université pédagogique                     | 12 | Doctorante | F | Professeur      | 35 |
| Professeur_Mécanique_M_Université de technologie et éducation       | 5  | Master     | M | Professeur      | 30 |
| Professeur_Bio_M_Université d'ouverture                             | 2  | Master     | M | Professeur      | 35 |
| Professeur_Psychologie_M_Université pédagogique                     | 19 | Master     | M | Professeur      | 41 |
| Retraité_F_Université de technologie et éducation                   | 35 | Licence    | F | Chef de l'unité | 60 |
| Vice recteur aux Relations internationales_M_Université pédagogique | 35 | Docteur    | M | Vice recteur    | 57 |
| Vice doyen 2_M_Université de technologie et éducation               | 30 | Docteur    | M | Vice-doyen      | 57 |
| Vice recteur à l'enseignement-M_Université pédagogique              | 33 | Docteur    | M | Vice recteur    | 55 |
| Vice-doyen 1-M_Université de technologie et éducation               | 8  | Master     | M | Vice-doyen      | 31 |
| Vice-doyen-Social-M-Université pédagogique                          | 32 | Docteur    | M | Vice-doyen      | 55 |

La plupart des entretiens dans le secteur industriel se sont passés à leur domicile (pour les directions des ressources humaines), chez des amis, chez nous ou dans un café (pour les autres acteurs). Quant au secteur universitaire, nous avons réalisé les interviews dans les universités où travaillent les acteurs. Pour garantir la diversité, les entretiens ont ciblé les autorités, les formateurs à l'extérieur, les délégués du personnel, des jeunes employés jusqu'aux retraités. Les entretiens ont eu une durée d'une heure en moyenne (de 30 minutes à 2 heures). Il y a eu certaines personnes que nous avons revues plusieurs fois pour clarifier ce qu'ils avaient dit. Tous les entretiens ont été enregistrés (sauf un qui a été fait avec une jeune directrice qui avait reçu sa promotion depuis à peine un mois). Outre des entretiens,

nous nous sommes intéressés également aux documents officiels du syndicat, à ceux de nos interlocuteurs, reçus lors de nos interviews, et à des articles de presse. Ces informations sont devenues des données secondaires dans notre analyse.

#### 4. Analyse des données par catégorisation du contenu

Concernant le traitement des données recueillies, nous nous sommes inspirés de la pratique de l'analyse ancrée des données du terrain de Glaser et Strauss (1995). Cette technique privilégie une *analyse comparative continue* entre les catégories d'un groupe et entre les groupes. Elle propose une stratégie d'analyse des données favorisant l'émergence des faits. Nous illustrons le processus d'analyse des données par la figure 2. Même si nous distinguons deux étapes de collecte des données et d'analyse dans le temps, la production de théorie est un processus s'appuyant sur une articulation entre le recueil (1), le codage (2) et l'interprétation des données (3)

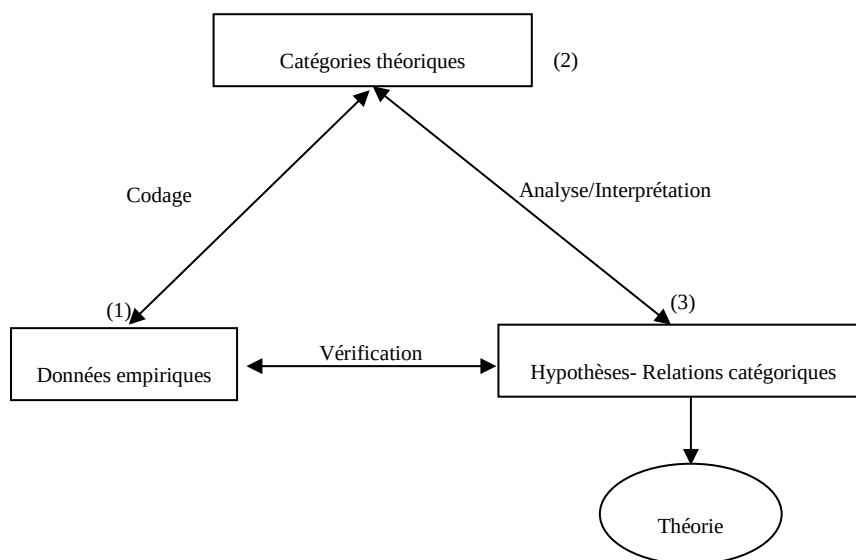


Figure 2 : Processus d'analyse des données empiriques

La méthode d'analyse ancrée s'inscrivant dans la logique constructiviste implique que les catégories, les concepts et la théorie proviennent d'un processus d'interaction entre chercheurs et terrain.

En étudiant nos données empiriques, nous codons nos données dans les catégories et définissons les propriétés de ces catégories<sup>29</sup>. Après avoir élaboré les catégories théoriques à partir des données, la comparaison de la catégorie et de ses propriétés dans un même groupe et la comparaison continue entre les catégories de différents groupes (entre les interviewés) permettront au chercheur de proposer des relations entre les concepts, c'est « le noyau de la théorie émergente ». La codification doit faciliter la comparaison. Il y a trois types de codage que nous pouvons combiner et utiliser étape par étape (Charmaz, 2000).

Le codage ouvert (ou initial) : les codes de nos données et de leur signification sont effectués lorsque nous examinons nos données ligne par ligne. Nous envisageons tout d'abord de coder nos données dans des catégories initiales concernant la pratique de la formation des salariés, la pratique de gestion des ressources humaines, la responsabilité et la justice. Par exemple, un passage dans les interviews retranscrites sera codé dans la catégorie de « justice » s'il y apparaît explicitement les mots « juste », « injuste », « justice » ou si ce passage est la réponse à la question concernant la justice.

Ce codage nous aide à cadrer les points de vue des salariés et à commencer à réfléchir au sens que nous donnons à nos données. Cette interaction avec les données nous fournira des aperçus de ce que les gens pensent et de ce qui se passe dans l'organisation

Le codage axial (connexion entre la catégorie et les codes) peut être réalisé en même temps que le premier codage. Cette tâche devrait nous aider à créer le lien entre les catégories prédéfinies et les propriétés de ces catégories (c'est-à-dire les contenus des passages codés). Une analyse comparative continue entre les

<sup>29</sup>Selon Glaser et Strauss, une catégorie tient par elle-même en tant qu'élément conceptuel de la théorie et « une propriété de la catégorie représente un aspect conceptuel ou un élément de cette catégorie » (p.127)

catégories se produit et leurs propriétés s'y intègrent. Nous devons examiner dans quelles conditions apparaissent ces catégories, leurs contextes et leurs conséquences. Cette étape nous conduit à déterminer si les règles de justice sont explicitées par les répondants. Elle nous permet de distinguer et de créer les catégories concernant les types traditionnels de justice organisationnelle (par exemple justice distributive-égalité/besoin/mérite; justice procédurale-voix/cohérence/morale/absence de biais; justice interactionnelle-respect/information), les nouveaux types de justice globale, les logiques d'action et les valeurs de la culture.

Le codage sélectif (ou centré) (l'histoire de la connexion entre les catégories) qui réunit tous les codes initiaux fréquents dans les données et sélectionne une catégorie centrale de ces codes qui est systématiquement connectée avec d'autres catégories. Cette étape nous permet de définir la thématique de l'ensemble des catégories théoriques connectées. Elle tente de décrire le contenu de tous les codes fréquents qui donnera naissance à une proposition théorique.

Les textes recueillis auprès de nos interlocuteurs et les articles de presse nous servent de données secondaires pour renforcer notre analyse catégorielle.

Concrètement, nous réalisons le codage avec l'assistance du logiciel NVivo (version 10.0). Ce logiciel nous permet d'organiser nos données en fonction des interviews (classées dans les « sources » selon le terme de NVivo) et des catégories théoriques émergentes (classées dans les « nœuds »). Il nous permet également de comparer et de mettre en lien les catégories théoriques non pas pour vérifier les hypothèses tel que les chercheurs hypothético-déductifs suggèrent de le faire, mais pour faire émerger une nouvelle approche théorique. En effet, dans la perspective inductive de la théorie enracinée, nous avons réalisé une exploration minutieuse des données et favorisé l'émergence des concepts théoriques à partir des

données. L'examen des données, le lien entre celles-ci et les catégories théoriques de même que la production des énoncés théoriques sont indissociables. Même si nous distinguons les étapes de codage, celles-ci ont été réalisées en même temps et plusieurs aller-retours ont été effectués entre les sources et les catégories afin d'assurer la cohérence des unités de sens dans une même catégorie et d'éviter les similarités et la répétition entre les catégories. Les concepts et les énoncés ont été constamment confrontés avec les données empiriques.

La première étape de codage a consisté à repérer les unités de sens dans les entretiens retranscrits. Nous avons coupé les entretiens retranscrits en unités de sens qui serviront à notre analyse. En outre, à ce stade, chaque phrase, chaque paragraphe correspondant à la formation et à la justice ont été mises dans les catégories initiales. De façon arbitraire, les premières catégories concernant la justice organisationnelle ont été établies. Au fur et à mesure, de nouvelles catégories ont émergé.

Notre seconde étape a constitué en une étape plus inductive. Nous avons formulé les catégories théoriques émergeant de nos données. Les catégories ont été construites au fur et à mesure jusqu'à la saturation des informations. Chaque catégorie s'est vue assignée un nom qui reflète de la manière la plus cohérente possible le contenu des unités de sens identifiés. Afin d'assurer la validité et l'objectivité de l'analyse des catégories proposées, deux personnes non familiarisées avec notre cadre théorique ont testé la liste des catégories préétablies par les chercheurs. Nous leur ont présenté 73 unités de sens à encoder. Nous avons utilisé l'option de « Requête » sur « la comparaison d'encodage » de NVivo pour vérifier la validité des catégories établies. Les discordances entre l'encodage des chercheurs ont été discutées et la modification a été apportée.

Après avoir construit nos catégories émergentes, nous les avons mises en relations afin de faire émerger les théories dans le champ.

## **5. Forces et faiblesses de la méthode utilisée**



D'abord, les entretiens semi-directifs nous ont permis de découvrir en profondeur le sens de la justice des salariés. Cette méthode de recueil d'informations nous a été favorable pour créer la confiance des interlocuteurs. Nous avons eu un temps suffisant pour rebondir sur les questions intéressantes et pour recadrer les salariés sur le sujet de recherche.

Ensuite, la recherche exploratoire, c'est-à-dire le premier accès au terrain comme un brouillon, nous a offert une occasion de corriger notre guide d'entretien et d'en approfondir certaines questions dans le but d'explorer mieux le terrain. Après l'échec de quelques entretiens, nous avons pu enrichir le guide d'entretien et demandé l'aide de nos connaissances pour chercher des salariés à interviewer.

En outre, les entretiens semi-directifs constituent un point fort pour notre travail. Ils ont permis aux interviewés d'avoir plus de confiance en nous. Cela nous a facilité les discussions, en d'autres termes, les interlocuteurs ont pu s'exprimer aisément. D'autant plus que les discussions ont pris plus de temps avec les acteurs que nos connaissances nous avaient présentés. Ils nous ont bien consacré leur temps et que nous avons pu les revoir plusieurs fois pour éclairer leurs propos. Pourtant ce choix des acteurs ne manque pas de limitations. Premièrement, les secteurs sont limités. Nous n'avons pas pu avoir des connaissances travaillant dans tous les secteurs. Nous n'avons pas pu obtenir des interviews dans tous les secteurs présentés dans le tableau 6. Néanmoins, nous avons pu combiner les interlocuteurs trouvés par le réseau de connaissances et par nous-même via le site de la chambre de commerce et d'industrie du Vietnam dans le but de diversifier les secteurs. Nous n'avons arrêté les interviews que lorsque les informations nous ont semblé saturées. Deuxièmement, nous n'avons pas pu interviewer toutes les catégories du personnel des entreprises en question. Nous avons regretté d'avoir interpellé seulement les employés de production dans une entreprise d'habillement. En outre, les interviews n'ont été réalisées qu'avec une ou deux catégories professionnelles. Pourtant, nous avons pu régler ce problème lors de la recherche de personnes interviewées dans les universités. Pour chaque université en question, nous

avons eu les directions, les cadres, les professeurs et les employés. Nous devons préciser ici que le caractère de la profession influence plus ou moins l'ouverture des portes des établissements pour notre enquête. Nous supposons qu'au Vietnam, les entreprises sont moins ouvertes que les universités pour accueillir les chercheurs. En effet, nous avons envoyé notre demande d'interview auprès de 25 entreprises et seulement 4 entreprises nous ont donné des réponses positives. Nous avons ainsi dû recourir à nos connaissances pour pouvoir accéder aux entreprises.

Concernant le codage, il ne s'est pas fait en une seule fois, il comportait à plusieurs reprises des va et viens entre catégorie théorique et interviews dans le but d'en faire émerger de nouvelles catégories théoriques. Le logiciel NVivo a été une bonne aide pour traiter et gérer nos données. Nous y avons facilement observé les liens entre deux catégories théoriques. En outre, la différence de codages entre plusieurs chercheurs était visible grâce à ce logiciel. De là, nous avons pu nous concerter avec eux en vue d'objectiver notre analyse. Nous avons facilement croisé les principes de justice avec le sexe et les catégories professionnelle grâce à ce logiciel.

## **Partie III. Entreprises et universités au Vietnam : la « pluralité asymétrique » des principes de justice**

Chapitre 6 : Sentiment de justice et sens de la justice dans les entreprises vietnamiennes : une configuration ouverte ?

1. Un premier descriptif des résultats
2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité
3. Justice procédurale : la relativité de la prise de parole des salariés dans le processus de décision
4. Justice interactionnelle : la sagesse des managers et le respect de la hiérarchie, revendiqués par tous
5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC : de la possibilité d'accès en amont à l'usage de la FPC en aval
6. Sens de la justice : une interaction entre les mondes marchand, industriel et domestique
7. Conclusion

Chapitre 7 : Sentiment de justice et sens de la justice dans les universités vietnamiennes : le primat de la stabilité

1. Un premier descriptif des résultats
2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité
3. Justice procédurale : la participation ignorée ?
4. Justice interactionnelle : entre la limitation de transparence des informations et le comportement des jeunes managers
5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC des salariés universitaires : du devoir des enseignants au soutien de l'organisation
6. Sens de la justice : l'absence du monde marchand, la prééminence de la cité domestique ?
7. Conclusion

Chapitre 8 : Principaux enseignements de la perspective comparatiste : une autre segmentation est-elle possible ?

1. Influence culturelle sur l'évaluation de la justice des salariés vietnamiens
2. De la justice organisationnelle aux cités de Boltanski & Thévenot : quels principes de justice pour quelle cité ?
3. Just accès à la formation selon le sexe et la catégorie professionnelle
4. Action syndicale et l'accès à la formation des salariés
5. Conclusion

Chapitre 9 : Discussion des résultats

1. Principes de justice et valeurs culturelles : réflexions synthétiques
2. Retour sur les enjeux de justice en matière de FPC
3. Responsabilité des parties prenantes dans un accès plus juste à la formation
4. Un regard critique : le principe de « besoin » en matière de formation professionnelle continue et le « monde domestique » revisité
5. Qu'est-ce qu'une « pluralité asymétrique » ?

## **Chapitre 6. Sentiment de justice et sens de la justice dans les entreprises vietnamiennes : une configuration ouverte ?**

1. Un premier descriptif des résultats
2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité
  - 2.1. La formation est juste quand elle est au service de l'entreprise
  - 2.2. Le critère du mérite intervient en vue de légitimer l'accès de ceux dont les besoins ne sont pas qualifiés de « objectifs »
  - 2.3. A travail égal accès égal à la formation
  - 2.4. Une hiérarchie entre les principes de justice
3. Justice procédurale : la relativité de la prise de parole des salariés dans le processus de décision
4. Justice interactionnelle : la sagesse des managers et le respect de la hiérarchie, revendiqués par tous
  - 4.1. La justice interpersonnelle - Les managers sont censés être compréhensifs et les salariés respectent la hiérarchie
  - 4.2. La justice informationnelle - Le comportement bienveillant des managers se fait par la communication cohérente des informations
5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale : de l'organisation du travail en amont à l'usage de la formation en aval
  - 5.1. L'articulation entre formation et organisation du travail
  - 5.2. Le soutien du manager dans l'accomplissement des besoins de formation des salariés

- 5.3.L'usage de la formation : les conditions d'application des connaissances apprises et les perspectives de carrière
- 6. Sens de la justice : une interaction entre les mondes marchand, industriel et domestique
  - 6.1.La formation doit être efficace pour être juste - La priorité du principe de besoins dans la cité industrielle
  - 6.2.L'envoi des salariés en formation est une faveur que l'entreprise a accordée à ses salariés - L'esprit de famille prime sur la cité domestique
  - 6.3.Ceux qui se distinguent sont bénéficiaires de la formation - L'accès à la formation a un prix dans la cité marchande
- 7. Conclusion

## 1. Un premier descriptif des résultats

Avant de présenter nos résultats sous les formes de tableaux, expliquons la terminologie utilisée par NVivo10<sup>30</sup> :

- « Sources » désigne l'ensemble des ressources de l'étude comme les entretiens, les documents, les articles, les images, etc. Dans notre cas, ce sont les entretiens et les articles de presse.
- « Références » désigne les passages de textes que nous avons codés.

Par exemple, pour le thème « Formes de formation », nous avons 22 sources et 111 références. C'est-à-dire que nous avons codé 111 passages de textes tirés de 22 entretiens pour le thème de « Formes de formation ».

Les tableaux suivants montrent les thèmes identifiés et les catégories propres à chaque thème.

**Tableau 10 : Les thèmes identifiés dans les entreprises (privées et publiques)**

| THEMES                                                                       | Sources | Références |
|------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| A. Contexte socioéconomique et (Non) besoins de formation                    | 14      | 31         |
| B. Culture vietnamienne et justice                                           | 24      | 101        |
| C. D'autres critères de justice globale en matière de formation des salariés | 21      | 83         |
| D. Détresse des salariés                                                     | 6       | 11         |
| E. Formes de formation                                                       | 22      | 111        |
| F. Inégalité d'accès revendiquée                                             | 21      | 104        |
| G. Justifications selon les mondes de Boltanski                              | 24      | 193        |
| H. Problèmes de formation                                                    | 21      | 108        |
| I. Réaction du sentiment d'injustice                                         | 9       | 24         |
| J. Responsabilité de l'entreprise                                            | 12      | 57         |
| K. Rôle de la formation                                                      | 21      | 92         |
| L. Rôle du syndicat                                                          | 9       | 20         |
| M. Sentiments de justice organisationnelle                                   | 25      | 149        |
| N. Stratégie de management                                                   | 21      | 100        |

<sup>30</sup> [www.qsrninternational.com](http://www.qsrninternational.com), NVIVO 9, Guide de démarrage rapide, 2011, consulté le 12/04/2012

**Tableau 11 : Catégories correspondant à chaque thème identifié dans les entreprises**

| <b>THEMES ET CATEGORIES</b>                                                         | <b>Sources</b> | <b>Références</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>A. Contexte socioéconomique et (Non) besoins de formation</b>                    | <b>14</b>      | <b>31</b>         |
| Contexte économique et non besoin de formation                                      | 3              | 6                 |
| Economie ouverte-Inéquation entre l'offre et la demande de l'entreprise             | 6              | 13                |
| La main-d'œuvre est paysanne                                                        | 4              | 4                 |
| Vie privée empêche la participation                                                 | 5              | 8                 |
| <b>B. Culture vietnamienne et justice</b>                                           | <b>24</b>      | <b>101</b>        |
| Justice distributive-Les besoins et la culture paysanne                             | 14             | 27                |
| Ouvrier préfère le salaire à la formation                                           | 3              | 4                 |
| Ouvrier préfère s'amuser à se former                                                | 4              | 5                 |
| Si tout le monde y participait, qui travaillerait?                                  | 4              | 5                 |
| Une main d'œuvre facilement remplaçable                                             | 2              | 2                 |
| Les Vietnamiens n'ont pas de culture d'incitation                                   | 6              | 8                 |
| Justice interactionnelle et culture vietnamienne                                    | 12             | 32                |
| Le regard du supérieur                                                              | 5              | 7                 |
| Loyauté -Sagesse comportementale- Culture de l'humilité                             | 6              | 12                |
| Décision prise sur la considération inhérente à la rationalité et à la circonstance | 2              | 3                 |
| Etre engagé à la formation - des devoirs à faire                                    | 5              | 6                 |
| Le sentiment de culpabilité du départ des salariés                                  | 2              | 3                 |
| Respect des personnes âgées - culture du devoir                                     | 7              | 13                |
| Justice procédurale et culture de forte distance au pouvoir                         | 16             | 42                |
| Créer le réseau de connaissance privilégie la partialité et la corruption           | 11             | 21                |
| Culture du réseau de connaissance produit du gaspillage, corruption, conflit        | 6              | 11                |
| Développement des relations sociales                                                | 7              | 10                |
| Manque d'audace pour s'exprimer + Le regard du soi et de l'autre                    | 9              | 18                |
| Prise de parole des salariés-Oser réclamer les droits                               | 2              | 3                 |
| <b>C. D'autres critères de justice globale en matière de formation des salariés</b> | <b>21</b>      | <b>83</b>         |
| Articulation entre formation et organisation du travail                             | 7              | 14                |
| Aménagement du travail pour faciliter la participation                              | 6              | 8                 |
| Planification de la formation et budget                                             | 4              | 6                 |
| Justice globale en matière de gestion                                               | 15             | 47                |
| Concurrence injuste en engageant les salariés de l'autre                            | 5              | 9                 |
| Etablir et respecter le contrat de travail                                          | 5              | 7                 |



|                                                                                       |           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Décision juste pour les anciens et personnes âgées                                    | 4         | 6          |
| Les âgés sont prioritaires dans la distribution des tâches                            | 2         | 3          |
| Promotion pas seulement l'ancienneté mais l'aptitude                                  | 2         | 3          |
| Le délégué syndical n'est pas membre de la direction                                  | 7         | 11         |
| Le délégué est le salarié de l'entreprise                                             | 2         | 2          |
| N'est pas crédible                                                                    | 5         | 6          |
| Le syndicat est dirigé par le parti communiste                                        | 2         | 2          |
| Sagesse du management                                                                 | 8         | 19         |
| Assumer sa responsabilité                                                             | 2         | 2          |
| Bon manager est un bon écouteur                                                       | 6         | 9          |
| Chercher le successeur et transmettre leur savoir-faire                               | 1         | 2          |
| Confrontation de différents avis des départements                                     | 2         | 4          |
| Recruter ce qui est meilleur que nous dans d'autres domaines                          | 2         | 2          |
| Libre disposition des participants                                                    | 4         | 4          |
| Communication permanente entre participants et formateurs                             | 4         | 4          |
| Soutien des responsables et de l'organisation                                         | 4         | 6          |
| Usage de la formation                                                                 | 7         | 13         |
| Créer les conditions d'application et promotion après la formation                    | 4         | 8          |
| Les programmes de formations sont proches de la réalité et l'objectif de l'entreprise | 3         | 5          |
| <b>D. Détresse des salariés</b>                                                       | <b>6</b>  | <b>11</b>  |
| Manque de communication avec le chef                                                  | 3         | 3          |
| Patron faillite - salaire manqué ou licenciement forcé                                | 3         | 8          |
| <b>E. Formes de formation</b>                                                         | <b>22</b> | <b>111</b> |
| Durée de la formation                                                                 | 13        | 15         |
| Formation générale                                                                    | 16        | 35         |
| Générale extérieure - Formation de gestion nécessite la formation extérieure          | 11        | 14         |
| Générale sur place                                                                    | 9         | 21         |
| Ouvrier-Incendie-Sécurité au travail                                                  | 6         | 12         |
| Personnel-Langue étrangère                                                            | 5         | 9          |
| Formation hors du temps de travail                                                    | 5         | 5          |
| Formation spécifique                                                                  | 20        | 47         |
| Spécifique extérieure                                                                 | 10        | 11         |
| Spécifique sur place                                                                  | 15        | 36         |
| Autoformation                                                                         | 7         | 7          |
| <b>F. Inégalité d'accès revendiquée</b>                                               | <b>21</b> | <b>104</b> |
| Chaque métier a son besoin de formation                                               | 17        | 38         |
| Mérite comme argument pour la présence de biais                                       | 11        | 24         |

|                                                                                                     |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Formation n'est pas importante                                                                      | 2         | 2          |
| Les tâches, responsabilités des ouvriers sont limitées                                              | 8         | 15         |
| Privilège des responsables, des personnes compétentes                                               | 5         | 7          |
| Paternalisme                                                                                        | 14        | 24         |
| Envoi des salariés en formation est une faveur que l'entreprise accorde à ses salariés              | 7         | 7          |
| Interaction entre les salariés comme enfants et l'entreprise comme parents                          | 2         | 3          |
| Pas de lien car la justesse du choix                                                                | 10        | 14         |
| Relativisme de la justice sans justification                                                        | 10        | 15         |
| <b>G. Justifications selon les mondes de Boltanski</b>                                              | <b>24</b> | <b>193</b> |
| Logique civique-Argumentation juridique                                                             | 3         | 9          |
| Logique domestique -Patron qui décide et s'occupe des salariés                                      | 20        | 71         |
| Ce n'est pas toujours à l'entreprise de s'occuper du personnel -Effort individuel                   | 7         | 9          |
| Compréhension des besoins par les chefs, le responsable direct                                      | 11        | 14         |
| Compromis entre désir individuel et intérêt de l'entreprise- Bienveillance de l'entreprise          | 5         | 11         |
| La fidélité et la loyauté du personnel dans la formation                                            | 5         | 7          |
| Le sentiment de culpabilité du départ des salariés                                                  | 2         | 3          |
| L'individu demande mais l'entreprise décide                                                         | 9         | 11         |
| Logique d'efficacité économique de la formation- Caractéristique instrumentale                      | 23        | 96         |
| Efficacité de la formation qui a de l'effet sur le travail                                          | 12        | 19         |
| Entreprise n'est pas association humanitaire                                                        | 5         | 6          |
| Formation adaptative et instrumentale - juste formation juste job                                   | 16        | 33         |
| Formation selon le budget de l'entreprise                                                           | 6         | 7          |
| Justice ne signifie pas du gaspillage -Les ouvriers n'ont pas de besoins de formation en management | 8         | 10         |
| Le salaire et la formation doivent être ensembles                                                   | 4         | 6          |
| Satisfaire aux partenaires                                                                          | 2         | 2          |
| Logique marchand                                                                                    | 11        | 17         |
| La capacité individuelle dans l'accès à la formation                                                | 10        | 16         |
| <b>H. Problèmes de formation</b>                                                                    | <b>21</b> | <b>108</b> |
| Niveau individuel                                                                                   | 12        | 31         |
| Conditions de vie défavorable                                                                       | 3         | 5          |
| Départ après la formation                                                                           | 7         | 10         |
| Manque de connaissances d'anglais                                                                   | 2         | 2          |
| Passivité de l'individu                                                                             | 7         | 14         |
| Niveau institutionnel                                                                               | 7         | 15         |
| Manque de dévouement du formateur interne                                                           | 4         | 5          |

|                                                                                       |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Manque de réalité, d'expérience du travail du formateur                               | 2         | 5         |
| Qualité de l'équipement de formation                                                  | 1         | 2         |
| Répétition du programme                                                               | 2         | 3         |
| Niveau organisationnelle                                                              | 19        | 62        |
| Formation par contrainte avec le contrôle de participation                            | 2         | 5         |
| Sélection injuste - Réseau d'équipe                                                   | 3         | 4         |
| Jeunesse de l'entreprise                                                              | 1         | 1         |
| La durée ne s'adapte pas au contenu                                                   | 6         | 6         |
| La spontanéité de la formation                                                        | 6         | 8         |
| Les programmes de formations décidés par la direction ne correspondent pas au travail | 4         | 5         |
| Manque de budget et manque d'organisation-Pas de GRH                                  | 3         | 6         |
| Manque de conditions d'application après la formation                                 | 5         | 8         |
| Manque de formation sur les relations sociales                                        | 1         | 1         |
| Organisation du travail ne permet pas la participation                                | 6         | 11        |
| Pénurie de main-d'œuvre                                                               | 5         | 7         |
| <b>I. Réaction négative du sentiment d'injustice</b>                                  | <b>9</b>  | <b>24</b> |
| Quitter l'entreprise pour la distribution injuste (distribution égale est nécessaire) | 5         | 8         |
| Ressentiment d'insatisfaction                                                         | 4         | 7         |
| Sabotage                                                                              | 5         | 5         |
| <b>J. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)</b>                                | <b>12</b> | <b>57</b> |
| Définition de la RSE                                                                  | 4         | 7         |
| Créer les conditions favorables de travail                                            | 3         | 3         |
| Responsabilité éthique- bon comportement des supérieurs                               | 2         | 2         |
| RSE pour l'environnement                                                              | 2         | 2         |
| Manque de conscience de la RSE                                                        | 3         | 3         |
| Pas de lien entre RSE et la formation                                                 | 2         | 2         |
| Responsabilité économique                                                             | 8         | 16        |
| Responsabilité légale                                                                 | 4         | 6         |
| Responsabilité philanthropique                                                        | 5         | 5         |
| RSE- Relation réciproque entre les sous-traitants et les entreprises commanditaires   | 5         | 12        |
| Faire de la RSE améliore l'image de marque                                            | 3         | 4         |
| RSE fait part de l'économie du marché                                                 | 2         | 2         |
| RSE s'intéresse à la formation                                                        | 2         | 2         |
| RSE- un terrain de jeu entre les entreprises                                          | 4         | 8         |
| Responsabilité sociale de l'entreprise est une tendance de la norme SA8000            | 3         | 6         |
| Selon de la taille de la firme et de la situation économique                          | 2         | 2         |

|                                                                                |           |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| <b>K. Rôle de la formation</b>                                                 | <b>21</b> | <b>92</b>  |
| Aspirations des participants à la formation                                    | 12        | 22         |
| Ambition d'une promotion sociale                                               | 9         | 13         |
| Apprendre pour satisfaire la curiosité                                         | 4         | 6          |
| Connaissance de base pour changer de l'employeur                               | 3         | 3          |
| Amélioration de la qualité de production et la productivité                    | 6         | 8          |
| Polyvalence des salariés- Innovation                                           | 5         | 6          |
| Prévention des imprévus -Promotion interne                                     | 7         | 19         |
| Qualification- développement de compétence-servir au travail                   | 15        | 33         |
| Rappel de connaissance (Remise au niveau)                                      | 3         | 3          |
| <b>L. Rôle du syndicat</b>                                                     | <b>9</b>  | <b>20</b>  |
| Demandé de se soucier de la formation                                          | 4         | 5          |
| Le délégué syndical est membre de la direction                                 | 2         | 2          |
| Se préoccupe du loisir, la vie quotidienne                                     | 7         | 8          |
| Syndicat représente les employés selon la loi                                  | 3         | 5          |
| Participation financière des syndicalisés                                      | 2         | 2          |
| <b>M. Sentiments de justice organisationnelle</b>                              | <b>25</b> | <b>149</b> |
| Justice distributive                                                           | 22        | 73         |
| Règles Besoin                                                                  | 20        | 43         |
| Besoin de l'entreprise                                                         | 15        | 27         |
| Besoin de l'individu                                                           | 7         | 10         |
| Négatifs                                                                       | 2         | 2          |
| Positif                                                                        | 6         | 6          |
| Règles de mérite-selon les fonctions, responsabilités, efforts                 | 5         | 12         |
| Règles d'égalité                                                               | 6         | 7          |
| Règles de voter pour choisir                                                   | 1         | 1          |
| Même travail pour même formation                                               | 6         | 6          |
| Participation alternée                                                         | 5         | 8          |
| Sentiment de justice et d'injustice au salaire                                 | 2         | 2          |
| Justice informationnelle                                                       | 7         | 12         |
| Intérêt de la justice informationnelle                                         | 2         | 3          |
| Justice interpersonnelle                                                       | 12        | 28         |
| Le regard du chef-Sentiment d'appartenance                                     | 4         | 6          |
| L'obéissance des salariés comme des enfants à la maison                        | 7         | 9          |
| Revendication de traitement digne et juste                                     | 6         | 13         |
| Justice procédurale                                                            | 14        | 36         |
| Absence de biais                                                               | 6         | 13         |
| Décision sur le consensus des responsables sans concertation avec les salariés | 7         | 9          |
| Etablissement des critères clairs, transparents                                | 7         | 12         |

|                                                                                                     |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Retour sur mauvaise décision                                                                        | 2         | 2          |
| <b>N. Stratégie de management</b>                                                                   | <b>21</b> | <b>100</b> |
| Accès à la formation et salaire                                                                     | 14        | 42         |
| Le salaire n'est pas issue de la formation mais comme une stratégie de garder, attirer le potentiel | 8         | 16         |
| Négatif                                                                                             | 5         | 6          |
| Positif                                                                                             | 1         | 2          |
| Problème de turnover et le salaire                                                                  | 8         | 18         |
| Evaluation par la productivité chronométrée                                                         | 2         | 4          |
| Méthode de détection de besoins                                                                     | 3         | 6          |
| Entretien d'évaluation n et n+1 et n+2                                                              | 2         | 4          |
| Les chefs expriment les besoins et le bureau du personnel les analysent                             | 2         | 2          |
| Pas de politique de formation- Les ouvriers ne la connaissent pas                                   | 7         | 10         |
| Recruter ceux qui sont bien formés pour éviter la reformation                                       | 11        | 19         |
| Stratégie de gestion de départ et Formation                                                         | 6         | 11         |
| Stratégie de gestion de connaissance, recrutement et Formation                                      | 7         | 7          |

Détaillons maintenant les thèmes avec les propriétés de leurs catégories afin de les mettre en lien conceptuellement.

#### *A. Contexte socioéconomique et besoins de formation (31 passages de textes/14 sources)*

Nous avons extrait 31 passages de textes de 14 sources concernant le lien entre le contexte socioéconomique et le besoin de formation. Tous les directeurs des ressources humaines et les cadres interviewés ont été d'accord sur l'importance de la formation dans le contexte socioéconomique actuel du Vietnam. D'abord, selon eux, les salariés venant du monde rural manquent de comportements organisationnels et de compétences industrielles. Ensuite, l'économie de marché avec la concurrence internationale et le développement technologique exigent un certain niveau de qualification de la main-d'œuvre. Dans ce contexte, les besoins de formation sont reconnus par les entreprises.

Quant au non-besoin de formation qui a été exprimé par les individus interrogés, il est lié au parcours social des salariés d'une part et à la situation économique du pays d'autre part. Par exemple les ouvriers

vietnamiens ne souhaitent pas participer à la formation au prétexte du non-besoin individuel vis-à-vis de la formation. Selon eux, le besoin financier est plus urgent que celui de formation.

La situation socioéconomique décourage la participation des salariés à la formation. Par exemple, les embouteillages à l'heure de pointe inquiètent ceux qui veulent se rendre à la formation après leur travail (l'image ci-dessous est tirée d'un article de presse). Certaines entreprises participantes se trouvent à 30 km de HoChiMinh ville où ont lieu la plupart des formations. Les salariés féminins préfèrent rentrer à la maison pour s'occuper de leur famille plutôt qu'aller en formation.



**Figure 3 : Embouteillage à HoChiMinh ville (source : le journal des travailleurs)**

#### *B. La culture vietnamienne et la justice (101 passages/24 sources)*

Nous avons repéré quelques traits culturels dans les justifications des Vietnamiens :

a/. D'abord la culture de l'humilité dans la relation interpersonnelle. Nous y avons distingué 3 traits. Premièrement, la prise en considération à la fois de la rationalité et de la situation singulière de la personne concernée. Ainsi, pour la plupart des directions des ressources humaines interviewées, le remboursement des frais de formation en cas de départ n'est pas poursuivi. Les mots vietnamiens souvent utilisés sont : *hợp tình* (le jugement se base sur la situation de la personne jugée), *hợp lý* (le jugement se base sur la rationalité). Deuxièmement, la loyauté des salariés envers leur entreprise. Une fois que les salariés sont sélectionnés pour la formation, ils doivent

montrer leur loyauté envers l'entreprise. Il faudrait qu'ils participent correctement à la formation et l'appliquent au travail. Ceux qui sont « paresseux » et « gaspillent » la formation sont considérés comme déviants. Dans le cas où l'entreprise paie leur formation, les salariés se sentent mal vus lors qu'ils quittent l'entreprise.

Enfin, « la vertu de la sagesse » s'est avérée importante dans les interviews. Les anciens ont le devoir de transmettre leur savoir-faire aux jeunes recrues. Quant aux ouvriers, ils n'insistent ni revendiquent l'accès à la formation. Pour eux, l'entreprise ne peut garantir l'accès à tous les ouvriers parce que « si tout le monde y participait, qui travaillerait ? ». De plus, il est judicieux que le contremaître y accède et apprennent à tous les ouvriers de même façon. Ils ne revendiquent pas l'accès à la formation comme leur droit parce que les ressources financières de l'entreprise sont limitées.

b/. Ensuite, le regard de l'autre est un autre trait culturel qui s'est révélé. Sauver la face de son interlocuteur est important pour les Vietnamiens interviewés. Surtout, s'il s'agit de leur supérieur, ils ne le contre-disent pas devant les autres. Souvent les interviewés prennent l'expression « ne pas faire perdre la face de son chef » pour exprimer leur manque d'expression d'opinion devant leurs supérieurs. Même si les salariés éprouvent l'injustice de la décision managériale, ils ne s'expriment pas. De surcroît, le regard du chef est important pour les salariés vietnamiens. Pour eux, si les employés se comportent mal envers les responsables en leur faisant perdre leur face, ils subiront la discrimination et le rejet de la part de leurs responsables. Ce serait mieux de favoriser les relations personnelles et de développer le réseau de connaissances au sein de l'entreprise.

Deux types de réaction des Vietnamiens à l'injustice : ils peuvent la supporter avec insatisfaction et leur travail se dégrade ; ou ils quittent l'entreprise pour montrer leur mécontentement.

c/. La caractéristique la plus importante que nous avons identifiée dans les entretiens est le réseau des connaissances, aussi appelé les relations affectives dans le travail. Sous le prétexte de l'harmonie organisationnelle, les chefs préfèrent choisir leurs connaissances, les salariés avec qui ils s'entendent bien pour former avec eux une équipe de travail, pour proposer

des promotions. Ainsi, cette tradition entraîne l'injustice dans le choix des bénéficiaires de la formation. Selon les interviewés, cette culture crée le conflit au sein de l'entreprise, favorise le gaspillage et la corruption.

d/. La culture « paysanne » (terme qui a été utilisé par les salariés interviewés) a été également retenue. Selon les acteurs, les salariés venant du monde rural ont besoin d'une formation au comportement industriel. Cette main-d'œuvre facilement remplaçable garde toujours son comportement rural : c'est-à-dire qu'elle travaille en fonction du temps, de la météo. Elle se caractérise par le manque d'assiduité à la formation. Souvent, les salariés se voient reprochés leur paresse et leur motivation pécuniaire : ils préfèrent s'amuser qu'aller en formation et ils préfèrent travailler plus pour gagner plus que passer leur temps en formation.

e/. Enfin, nous avons également vu quelques caractéristiques qui dérogent aux caractéristiques culturelles en vigueur en Asie. C'est la culture « de prise de parole », de « réclamer leur droit et de manifester leur mécontentement envers la politique de l'entreprise ». Ainsi, selon les répondants, les cadres et les jeunes employés ont dû mal à concilier la tradition et leur besoin de s'exprimer. Selon eux, le respect des anciens est moins nécessaire car il faudrait favoriser les talentueux qui contribuent au développement économique de l'entreprise. Pour eux, en ce qui concerne l'accès en formation, il faut organiser des concours pour choisir ceux qui le méritent. S'exprimer est aussi important pour demander un avantage et attirer l'attention des supérieurs.

*C. En dehors de règles de justice organisationnelle, surviennent d'autres critères généraux de justice en matière de formation des salariés*

Nous avons trouvé 83 références de 21 sources sur d'autres critères de justice de formation des salariés.

- Le plus important est l'organisation du travail. Il est judicieux que celle-ci facilite l'accès à la formation. Les managers se chargent de sélectionner les bénéficiaires et de trouver des remplaçants pour



que les salariés puissent participer à la formation sans se soucier de leur travail.

- En outre, la mise en place de conditions de mise en œuvre des nouvelles compétences est revendiquée comme un critère de justice en matière de formation au sein de l'entreprise. D'une part, le management doit créer l'environnement de travail où les formés pourront appliquer leurs connaissances. D'autre part, le programme de formation doit correspondre à la réalité du travail. La formation est évaluée comme « juste » lorsque les salariés peuvent s'en servir pour leur métier.
- Ensuite, le support des managers et de l'organisation est un autre caractère qui émerge. Même si les besoins de l'employé ne s'accordent pas à ceux de l'entreprise, l'entreprise devrait soutenir la démarche de formation de l'employé qui est capable de la faire. Si la formation est attribuée à l'employé, ce dernier aura besoin de la compréhension de son chef direct pour pouvoir aménager son travail.
- Le dernier critère de justice globale de formation a mis en évidence la liberté des salariés vietnamiens dans le processus de formation, en particulier concernant leur communication avec les formateurs. Ils attendent le dévouement des formateurs, qui doivent créer une ambiance de libre échange d'expérience. Surtout, l'entreprise doit développer l'esprit de confiance pour que la transmission de connaissance soit réalisée de manière naturelle et que les transmetteurs ne cachent pas leurs savoir-faire.

#### *D. La détresse des salariés vietnamiens (11 références/6 sources)*

Après avoir entendu les salariés, surtout les ouvriers, nous avons pris note de difficultés qu'ils rencontrent, plus particulièrement lorsque l'entreprise ne paie pas le salaire quand elle est en faillite. Les employés ne savent pas comment et par qui faire valoir leurs droits. Un autre exemple est celui du licenciement sans préavis lié aux difficultés financières de l'entreprise. Selon les acteurs, il n'existe pas encore une réglementation qui définit les droits et

les devoirs de l'entreprise et du salarié en cas de faillite. La situation est d'autant plus alarmante que les salariés ne parviennent pas à communiquer avec leurs chefs pour avoir des solutions à ces problèmes.

*E. Les types de formation dans les entreprises vietnamiennes et leur durée (111 passages de textes/ 22 sources)*

Nos résultats montrent que la formation spécifique organisée sur place avec des moniteurs internes qui sont les supérieurs directs est privilégiée. Les entreprises s'intéressent à la compétence des salariés, surtout à la polyvalence des ouvriers. La plupart des formations ont duré de 2 mois à 5 mois pour les nouvelles recrues. Les secteurs de l'habillement, des chaussures et de l'électronique ont donné ces formations à leurs nouveaux, surtout aux ouvriers. Pour les métiers où les compétences technologiques sont importantes, les entreprises n'hésitent pas à envoyer leurs employés potentiels à l'étranger ou à l'entreprise-mère pour apprendre le métier : nous trouvons les cadres des entreprises chimiques, de transport et de production dans cette catégorie. Ils y sont passés d'une à deux semaines.

Quant à la formation générale, l'apprentissage de la langue n'est plus prioritaire même si elle se fait dans les entreprises multinationales ou dans les grandes entreprises qui doivent travailler avec des partenaires étrangers. Dans notre enquête, quatre entreprises ont participé à une formation d'anglais qui était organisée 3 mois consécutifs par an. Cette formation est destinée souvent aux salariés administratifs, commerciaux et cadres. La formation à la gestion prend de plus en plus de la place dans la stratégie de formation des entreprises. Même si cette formation est considérée comme une formation générale et que les connaissances sont transmissibles d'une entreprise à l'autre, les patrons y investissent. A côté de la formation en management, les entreprises vietnamiennes doivent acquérir une connaissance suffisante de sécurité et hygiène au travail pour les salariés selon la loi vietnamienne. Cette formation est organisée tous les ans pour tous les salariés.

*F. Inégalité d'accès revendiquée (104 références/21 sources)*

Dans notre enquête, la plupart des Vietnamiens ont estimé que « la justice en la matière est relative ». Pour eux, « la justice est un grand mot », ils justifient le fait que l'accès à la formation soit inégal. Nous avons repéré 4 raisons pour lesquelles la justice a un caractère « relatif » en la matière :

- Chaque métier a son propre besoin de formation. Les ouvriers peuvent accéder à la formation si cela est nécessaire à leur travail. Souvent, l'inégalité est visible parce que la formation destinée aux ouvriers n'est pas fréquente. Les tâches des ouvriers sont simples.
- Les chefs ont plus de possibilités de participer à la formation car ils en ont besoin pour leur management. D'après les interviewés, le mérite favorise la présence de biais. Cela pour deux raisons. D'abord les responsabilités des employés et des ouvriers sont limitées. De plus, pour les ouvriers, la formation est moins importante que le salaire. Ils pensent plutôt à la justice distributive salariale qu'à l'inégalité d'accès en formation. Ensuite, la formation organisée par l'entreprise a pour but d'augmenter la compétence des responsables.
- La politique de formation des salariés est perçue comme juste parce qu'il s'agit du budget propre de l'entreprise. L'envoi des salariés en formation est un devoir pour assurer l'employabilité des salariés mais aussi une faveur que l'entreprise accorde à ses salariés. Les mots les plus utilisés sont « le devoir », « la prise de soin », « le patron », « la responsabilité ».
- Il nous reste enfin l'absence de justification. Les acteurs ne trouvent pas que la pratique de la formation constitue un sujet de justice, mais ils ne le justifient pas, ils ont souvent dit « je ne sais pas mais c'est un grand mot » ou « la justice est approximative dans ce cas ».

*G. Justifications des salariés vietnamiens sur leur sens de la justice  
(193 références/24 sources)*

Sur le tableau, nous avons vu que la logique d'efficacité (le monde industriel de Boltanski et Thévenot) est privilégiée dans la justification des acteurs en matière de justice de la FPC (96 références/23 sources). Ainsi la formation a un caractère fonctionnel comme « just a training for just a job » ou encore « effet de la formation sur le travail ». Nous avons vu que les interviewés ont utilisé les arguments de l'économie (dont l'efficacité économique) pour justifier le caractère juste de la formation. Les acteurs ne considèrent pas l'entreprise comme une organisation humanitaire qui pourrait donner l'accès libre à la formation aux démunis. Selon le budget, le chiffre d'affaire de l'entreprise ou encore le besoin de l'entreprise, la formation est organisée ou n'est pas prise en compte. La formation est placée sous contrainte de l'aspect financier. Elle devrait s'ouvrir à ceux qui en ont besoin pour éviter du gaspillage de temps et d'argent. Ainsi, la plupart des interviewés étaient d'accord sur le non-besoin de formation en management des ouvriers. Il est juste que cette formation ne leur soit pas destinée. En outre, pour que la formation porte ses fruits et que les formés ne soient pas désengagés, une récompense pécuniaire ou une augmentation salariale est nécessaire.

Nous avons également fait émerger le monde domestique de nos données (71 références/20 sources identifiées). Les Vietnamiens étudiés préfèrent que leurs chefs directs les évaluent et choisissent les bénéficiaires de la formation. Selon eux, les chefs directs sont responsables de leurs salariés. Ils sont aptes à comprendre leurs besoins et leurs motivations. Comme dans le traitement des enfants, l'entreprise réclame de la loyauté, de la fidélité de la part de ses salariés. Pourtant toutes leurs demandes concernant les besoins de formation ne sont pas examinées. Selon les justifications des directeurs des ressources humaines, ce n'est pas toujours à l'entreprise de satisfaire les salariés. Ils doivent être compréhensifs vis-à-vis de la décision managériale. Pour ce qui concerne la formation, l'effort de l'individu est exigé par l'entreprise.

La troisième justification reflète le monde marchand (17 références/11 sources). Les bénéficiaires de la formation sont placés dans une relation de calcul. L'effort des salariés doit être reconnu par l'entreprise et leur donne la priorité d'accès à la formation et à la promotion. En effet, la valeur que les salariés vietnamiens ont mise en avant est la reconnaissance de leur statut et de leur capacité. Les critères de priorité d'accès sont la capacité de parler une langue étrangère et la capacité d'apprentissage, la fonction dans l'entreprise et le niveau d'accomplissement du travail. Dans le cas où l'entreprise doit choisir le bénéficiaire entre plusieurs candidats, le niveau d'étude sert de repère pour classer les candidats.

Une minorité des justifications porte sur le monde civique (9 références). Dans ce cas, souvent les directeurs des ressources humaines prennent la loi comme un argument de justice pour défendre le contrat de formation. Selon eux, il est juste que les salariés remboursent les frais de formation s'ils quittent l'établissement après la formation alors que le temps de service n'est pas suffisant.

#### *H. Problèmes que rencontre la formation dans les entreprises vietnamiennes (108 passages/21 sources)*

Le manque d'assiduité des individus est le problème le plus important pour les managers. Il existe plusieurs justifications pour ce problème dont la trajectoire socioculturelle de l'individu : le caractère « paysan », la timidité, le manque de besoin d'accomplissement. Vient le départ après la formation comme second problème. Pour le management, le désengagement des salariés, surtout le départ précoce des salariés, produit un chaos au niveau de l'organisation du travail et du recrutement. Les entreprises vietnamiennes étudiées veulent toujours empêcher la perte d'investissement en établissant un contrat de formation avec les salariés. Ce contrat oblige les formés à rester travailler dans l'entreprise après la formation et à rembourser les frais en cas de départ.

Nous pouvons observer dans le tableau descriptif un troisième problème qui attire notre attention : l'organisation du travail ne permet pas la participation à la formation. Ce problème est devenu un problème de justice en matière de formation. Nous allons développer cet aspect plus tard, dans la section qui traite du sentiment de justice des salariés vietnamiens.

D'autres problèmes de formation sont également perçus comme des problèmes de justice globale : l'influence de réseau de relations dans le choix des participants, l'usage de la formation et l'engagement des formés.

#### *I. Réaction au sentiment d'injustice (24 références/9sources)*

A travers nos entretiens, nous avons pu percevoir l'état psychologique des salariés vis-à-vis de l'injustice organisationnelle. Lorsque les salariés en souffrent, ils sont insatisfaits. Soit ils quittent l'entreprise si cela devient insupportable, soit leur effort est diminué.

#### *J. Lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et pratique de la formation des salariés (57 références/12 sources)*

Un autre thème de notre encodage est celui de la responsabilité sociale de l'entreprise en matière de formation. Nous avons vu que l'entreprise met en œuvre la formation des salariés soit sous la contrainte de la loi soit à la demande de ses parties prenantes ou sous l'exigence économique. Toutes ces raisons répondent à sa responsabilité économique et légale. Pour les salariés interviewés, le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise n'entre pas en lien avec la pratique de la formation des salariés. En outre, la responsabilité sociale de l'entreprise qui porte un caractère « volontaire » dépend des ressources financières de l'entreprise. Selon nos intervenants, il ne serait pas nécessaire de faire intervenir la loi pour la RSE parce que participer à l'activité économique en créant de l'emploi et assurer pleinement sa survie est la responsabilité la plus importante de l'entreprise

#### *K. Rôles de la formation (92 passages de textes/21 sources)*

Selon les employés vietnamiens interrogés, la formation est utile et motivante quand elle ouvre une perspective de promotion (monter en grade

par exemple), ce qui existe moins dans le cas des universités que nous développerons dans le chapitre ultérieur. Les répondants industriels ont exprimé leur espoir de changement de poste ou encore de grimper en grade. Pour certains, ils prennent la FPC comme une opportunité de satisfaire leur curiosité et de changer d'employeur.

Pour les entreprises, la formation a plusieurs objectifs tels que la qualification des travailleurs, la prévention des imprévus, l'innovation, l'amélioration de la qualité de travail des travailleurs.

#### *L. Rôle du syndicat (20 références/9 sources)*

Un autre thème apparu dans notre encodage est le rôle du syndicat. Dans ce pays, le représentant des salariés fait partie de la direction de l'entreprise. On voit souvent le directeur des ressources humaines prendre en charge la fonction syndicale. La plupart des salariés interviewés ne connaissent le rôle du syndicat qu'à travers des activités para-travail telles que l'organisation des vacances ou des journées sportives pour les salariés. En outre, le rôle du syndicat est de montrer la préoccupation de l'entreprise pour ses salariés en leur offrant des cadeaux d'anniversaire ou en apportant de l'aide financière en cas de maladie ou de décès des proches. La formation des salariés ne constitue pas une préoccupation du syndicat. Cette indifférence lui est reprochée par les salariés vietnamiens.

#### *M. Sentiment de justice organisationnelle (149 passages/25 sources)*

Le sentiment de justice distributive a pris de l'ampleur dans le contexte vietnamien (73 références/22 sources). Parmi les trois principes de justice distributive, le principe de besoin s'avère plus important que le principe de mérite qui occupe la deuxième position, et le principe d'égalité, qui occupe la troisième. La combinaison du principe de mérite et du principe d'égalité a été observée dans certains cas. En effet, selon les acteurs, la formation devrait s'ouvrir à ceux qui font le même type de travail mais les « méritants » peuvent y accéder en premier lieu.

Quant à la justice procédurale, elle a pris une place égale à la justice interactionnelle. Parmi les règles de justice procédurale, nous soulignons la règle d'établissement des critères clairs et transparents dans la procédure de formation contre la règle d'absence de biais. Certains salariés vietnamiens revendiquent des relations privilégiées, d'autres dénoncent ce traitement injuste et souhaitent un traitement digne, juste de la part des dirigeants. Quant à la justice informationnelle, elle semble moins demandée par les salariés vietnamiens.

*N. Stratégie de management (100 références/21 sources identifiées)*

Nous faisons émerger la stratégie de management en matière de FPC. Il n'existe pas de lien positif entre formation et salaire au Vietnam. Le SMIC est déterminé par le gouvernement mais la plupart des entreprises utilisent leur propre système salarial pour attirer des recrues potentielles. Le salaire minimum et la stratégie d'augmentation de salaire sont considérés comme des stratégies de management importantes dans la gestion du turnover et la rétention de personnel. Une préoccupation réelle des entreprises au Vietnam est la gestion du turnover. Les salariés ont tendance à postuler dans les entreprises qui offrent un salaire avantageux. Dans ce cas, il y a peu de chance que la formation soit réellement prioritaire dans le choix d'un employeur par ces salariés.

Nous avons également remarqué que la méthode de détection des besoins est hiérarchique. Souvent, les besoins sont identifiés par les chefs directs (N+1) ; puis ces propositions de besoins sont examinées par le bureau de ressources humaines (N+2) ; et la décision est enfin prise par la direction.

Après avoir décrit le tableau des thèmes et leurs catégories, notre étape d'analyse va mettre en relations les catégories théoriques en vue de faire émerger les perceptions et les justifications des salariés en matière de FPC.

## **2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité**



Dans cette section, nous illustrons les thématiques concernées par un nombre limité de verbatims. Pour information, nous disposons d'un document de 300 pages relatant les interviews et nous avons enregistré les extraits relatifs à chaque thématique sur le logiciel de NVivo10, au cas où les lecteurs voudraient les consulter

### **2.1. La formation est juste quand elle est au service de l'entreprise**

La justice distributive a pris une place importante dans le sentiment de justice des salariés industriels. Parmi les trois critères de justice distributive (Deutsch, 1975), le critère du besoin confirme son ampleur dans les perceptions de nos intervenants. Ici, nous voyons que la notion de besoin renvoie au besoin organisationnel, autrement dit aux besoins fonctionnels des entreprises. La formation est juste quand elle est au service de l'entreprise :

*« Je vois que la politique de formation est juste. Nous avons une fiche d'évaluation de besoins de formation du personnel. En nous référant à l'évaluation du responsable de domaine et aux besoins de l'entreprise, la décision de formation sera prise » (DRH de Dcoifish)*

*« La formation est destinée à ceux qui en ont besoin pour le service de l'entreprise. Notre objectif n'est pas de former tout le monde. Ce n'est pas ça » (DG Deca)*

Nous pouvons mettre en question ce besoin organisationnel en nous référant à la conception du besoin de l'individu dans la société démocratique, défendue par les chercheurs occidentaux (Cook & Hegtvedt, 1983a; Finkelstein et al., 2006; Forsé & Parodi, 2010; Rawls, 1991). En effet, en philosophie politique, la distribution des ressources communes doit prendre en considération les besoins de base de l'individu dans la société en respectant le principe « à chacun selon ses besoins ». Pourquoi tant d'intervenants avancent-ils le besoin de l'entreprise comme le principe prioritaire de justice distributive en matière de FPC ? Ne correspond-il pas au besoin de base du travailleur ? Nous envisageons deux possibilités qui sont susceptibles d'expliquer les mécanismes de production de ce choix de

principe. Premièrement, quels sont les besoins de base des individus au sein de l'entreprise en matière de FPC ? Pour ceux qui débutent leur carrière, ils ont besoin de formations à la culture d'entreprise, au travail, à la sécurité au travail, etc., qui s'avèrent nécessaires pour rester employables au sein de l'entreprise (Guyot et al., 2003; Werquin et al., 2008). Ces besoins de formation sont associés en quelque sorte à la « survie » du salarié tout au long de sa vie professionnelle : ils sont légitimes aux yeux des participants. L'accès à la FPC dans ce cas donne à l'individu la « capacité » qui lui permet d'exercer sa profession. La décision managériale deviendrait injuste si ce besoin n'était pas satisfait. Or, notre analyse a mis en évidence l'adaptation au travail comme le rôle le plus important de la FPC. Le besoin d'être qualifié au travail de l'individu s'inscrit dans l'intérêt commun de l'entreprise. En fait, les objectifs que les entreprises poursuivent en investissant en formation des salariés sont les suivants : la qualification des salariés, l'amélioration de la productivité et la promotion interne.

*« Comme je vous ai dit, la formation de l'entreprise est juste. Rien n'est injuste si on forme la bonne personne pour le bon job » (DRH de Thuy San)*

*« Juste, la décision est juste parce que la formation ici est réservée à ceux qui en ont besoin pour leur travail » (Secrétaire de Cang Nuoc Sau)*

*« Les chefs ont du se baser sur le travail des salariés pour proposer la formation, ils ne prennent que ceux qui en ont besoin » (Employée de Shiseido).*

Aucun interviewé n'a contesté que « chaque catégorie professionnelle mérite la formation qui lui convient ». Le caractère juste de l'accès à la FPC est justifié par le critère du besoin fonctionnel du travail.

*« L'usine privilégie ceux qui exercent de haute fonction, de responsabilité importante comme le directeur, le vice-directeur, le responsable du domaine, le contremaître ou le vice-contremaître. [...]. Pour les ouvriers, l'entreprise ne leur donne pas beaucoup de formation, jamais. Je m'explique : pour les ouvriers, leur devoir est de faire fonctionner la machine et ce travail se répète d'une année à l'autre. Ils appuient sur le bouton d'une machine, la nettoient et la contrôlent jour après jour. Alors, l'entreprise n'a plus besoin de les former à*

*d'autre niveau plus haut puisque leur mission s'arrête là. Mais, je dis mais, quand quelqu'un change de position et que sa nouvelle mission devient plus importante, on le formera pour qu'il s'adapte à son nouveau travail » (Cadre de Ciment).*

Les rôles de la FPC sont nombreux, pas seulement au niveau organisationnel. Quelques intérêts personnels ont émergés de nos interviews, à savoir les salariés vietnamiens participent également à la formation pour satisfaire leur curiosité, pour faire des rencontres sociales, pour changer de métier, etc. Il est évident que ces besoins personnels ne correspondent guère aux besoins de l'entreprise. Notre deuxième interprétation porte ainsi sur le décalage entre le besoin organisationnel et le besoin individuel. Certes, les interviewés étaient d'accord que le refus de l'entreprise à une demande de formation qui ne sert pas au travail soit juste.

*« Répondant : Les plus formés dans l'entreprise sont les chefs, les chefs sont souvent envoyés en formation, l'entreprise leur paie la formation. Nous, travaillons ici, sous la responsabilité des chefs, nous n'avons pas beaucoup de formation.*

*Chercheur : Est-ce juste pour vous ?*

*Répondant : Oui, c'est juste s'il s'agit du besoin. Par exemple la formation en management, si les chefs estiment que j'ai besoin d'être formé au management, ils vont m'envoyer en formation. Si c'est comme ça, c'est juste » (Employée de Thien Huong)*

*« Il y a des besoins que l'entreprise doit examiner, si la formation demandée ne correspond pas à leur travail, elle ne se produit pas. Par exemple, les ouvriers travaillant sur la production veulent apprendre l'anglais. Pourquoi ils veulent apprendre l'anglais, pour faire quoi ? C'est inutile pour l'entreprise. Ce n'est pas juste que l'entreprise paie une telle formation » (DRH de Dcoifish)*

Selon Sen (2000a), un individu ne réagit pas uniquement par ses propres intérêts mais poursuit également les « engagements » personnels liés à l'empathie avec d'autres personnes. Dans notre cas par exemple, le thème de la compassion est réservé à un employeur qui ne désire pas financer la formation des personnes dont le besoin n'est pas urgent, pour lui et pour

l'organisation. Si ce refus d'accès est perçu comme injuste dans la société occidentale car il transgresse le droit individuel en la matière, cette injustice est socialement acceptable au Vietnam.

## **2.2. Le critère du mérite intervient en vue de légitimer l'accès de ceux dont les besoins ne sont pas qualifiés de « objectifs »**

Dans la société vietnamienne, l'employeur à son tour se montre aussi empathique envers les besoins personnels des salariés en matière d'accès à la FPC. L'approbation de l'accès à la FPC qui n'est pas identifiée par l'entreprise passe par le principe de mérite. En cas de discordance des intérêts, le besoin personnel du salarié n'est examiné que si celui-ci est méritant. Le choix managérial concernant les bénéficiaires se base sur leur aptitude, leur effort au travail et leur capacité d'apprentissage.

*« Nous, ben, nous favorisons personne. La formation continue, elle est ouverte à tout le monde, c'est-à-dire que, on peut dire qu'il y a 3 possibilités : quelqu'un, si je veux que quelqu'un évolue, c'est moi qui veux que cette personne évolue, je propose la formation, je paie la formation et j'essaie d'aménager le temps de travail de la personne pour qu'elle puisse suivre la formation. Si c'est la personne qui veut faire la formation et que cette personne semble à la fois motivée et avoir la capacité mais que cette formation n'est pas nécessaire à l'entreprise on va faire un effort de donner la possibilité à cette personne de faire la formation même comme je vous ai dit tout à l'heure essayer de payer une partie de la formation. Si c'est une personne qui demande la formation et ça n'intéresse pas l'entreprise et qu'on ne pense pas que la personne ait capacité ou qu'on ne voit pas d'intérêt pour l'entreprise, on n'empêchera pas la personne de faire la formation mais on ne financera pas sa formation et on n'aménage pas son temps de travail » (DG de l'Ark)*

*« Les personnels qui sont anciens mais qui n'ont pas au tant d'esprit de progrès que les nouveaux ne méritent pas la formation. Alors, si les nouveaux se comportent bien au travail et ont un esprit de coopération, l'entreprise devrait leur donner la priorité d'accès en formation » (Cadre de Hiep An)*

*« Si un processus est juste, uhm, supposons qu'un employé est formé pour développer ses compétences professionnelles, si cette personne effectue bien son travail, par exemple elle est classée au niveau bien ou très bien pour*

*l'accomplissement de son travail, l'entreprise devrait mettre en place le moyen pour qu'il puisse continuer à bénéficier d'autres formations » (Employé Bitis)*

Selon Deutsch (1975), dans une société qui favorise la compétitivité, l'individualisme pour l'accès aux ressources rares, le mérite intervient pour les distribuer aux membres. Lorsque l'individu est accroché à son propre intérêt et pour que l'organisation satisfasse ses besoins, il faut montrer aux autres qu'il est méritant. Le critère de distribution basé sur le mérite a été diffusé dans le monde du management par la théorie de l'équité (Leventhal, 1980). Selon cette théorie, les individus ont tendance à juger plus juste les normes qui favorisent leurs propres intérêts. Alors, ils introduisent les termes de compétence, d'effort et d'efficacité des résultats pour parler de leur sentiment de justice. Dans notre cas étudié, plusieurs termes ont émergé : effort, capable, compétence professionnelle, accomplissement du travail. Ils s'inscrivent dans la veine de la théorie de l'équité.

Alors que Sen (2000a) souligne que l'être humain n'est pas purement égocentrique, Walzer (1997) défend l'idée selon laquelle les conceptions de justice distributive s'appuient sur la nature des ressources (le type des bien), l'usage de ces ressources et le contexte (la sphère) dans lequel se produit la coopération. Alors même si les salariés acceptent l'accès des méritants à la formation, le principe de mérite ne peut dépasser le principe de besoins dans l'allocation de FPC. Pour beaucoup de personnes interviewées, les besoins urgents « objectifs » doivent être prioritaires par rapport aux besoins « subjectifs » du salarié.

Notre recherche montre également l'existence du principe d'égalité dans le sentiment de justice des salariés vietnamiens à propos de la FPC, même si son dosage est le plus faible par rapport aux deux autres.

### **2.3. A travail égal accès égal à la formation**

Notre recherche a fait émerger le caractère spécifique du principe d'égalité. En matière de FPC, l'égalité d'accès ne signifie pas que tout le monde bénéficie d'une même formation, sauf s'il s'agit de la même fonction. Le choix d'un principe de justice dépend de la relation établie entre la personne

et les groupes (Deutsch, 1975). Si les salariés exercent les mêmes travaux, ils estiment qu'ils doivent avoir la même chance d'accéder à la formation s'ils la désirent.

*« Pour que l'accès en formation soit juste, tout le monde effectuerait le même travail. » (Employé de Takewang)*

*« Le terme de justice apparaît quand on compare avec l'autre, n'est-ce pas ? La justice n'existe plus lorsque l'autre employé effectue le même travail que moi mais qu'il bénéficie de la formation et moi, je dois travailler, c'est injuste. S'il demande une formation qui ne sert pas à son travail et que l'entreprise n'accepte pas, dans ce cas- là c'est juste. » (Employée de Shiseido)*

Comment l'entreprise peut-elle garantir l'accès à tous les salariés de même fonction ? Nos intervenants ont conçu le mode de « participation alternée ». De fait, la règle de l'égalité n'existe pas seule en tant que telle. Elle peut se combiner avec le mérite pour avoir une distribution juste aux yeux des salariés vietnamiens. Pour que tout le monde ait l'occasion d'aller en formation, la participation alternée s'avère pertinente. Les salariés vietnamiens interviewés trouvent que l'accès prioritaire des personnes compétentes et des plus anciennes est juste à condition qu'ils puissent bénéficier aussi de la même formation que ces personnes. C'est-à-dire que chacun a son tour de formation.

*« L'entreprise peut privilégier les personnes compétentes, ensuite avec la capacité financière, l'entreprise devrait aussi alterner les bénéficiaires pour que les personnes moins compétentes puissent accéder aussi à la formation » (DRH de Alta Plastique)*

*« La formation est juste quand elle forme tout le monde, tout le monde peut avoir l'opportunité d'apprendre. Par exemple, alterner la participation, organiser le travail de façon adéquate pour que ceux qui sont formés puissent remplacer ceux qui entrent en formation » (Employé de Takewang).*

*« Puisque le budget de l'entreprise est limité, la formation devrait être fragmentée en plusieurs épisodes. Par exemple, les anciens peuvent bénéficier du premier épisode, les autres devraient attendre l'épisode suivant. On peut attendre son tour et ainsi tout le monde bénéficie de la formation » (Employée de Shiseido).*

Le principe de mérite devient légitime et devance le principe d'égalité en matière de distribution de FPC. En effet, les chercheurs en sciences sociales ont montré que le dosage de chaque principe dépend des enjeux, des ressources et des conditions dans lesquelles s'effectuent les décisions de distributions (Deutsch, 1975; Finkelstein et al., 2006; Walzer, 1997). En matière de FPC, les salariés interviewés plaident une hiérarchie des principes de justice.

#### **2.4. Une hiérarchie entre les principes de justice**

L'idée de la participation alternée développée par les salariés interrogés, selon laquelle la règle du mérite coexiste avec la règle de l'égalité, souligne la pluralité de principes de justice, même si le dosage de chaque principe n'est pas le même. Il dépend des ressources distribuées, du contexte et du type de relation privilégiée au groupe. La distribution de formation aux salariés doit avant tout respecter les besoins « urgents » dont la satisfaction profite tant aux salariés qu'à l'entreprise. La décision managériale passe par le critère du mérite si l'entreprise ne trouve pas son compte dans la demande de l'individu. Enfin dans une moindre mesure on s'interroge sur la légitimité de l'accès de tous à la formation. Ces trois principes peuvent se combiner en vue de rendre légitime l'accès à la formation d'un bénéficiaire. Sans entrer dans l'analyse quantitative des résultats, la réflexion sur la statistique des données nous aide quand même à voir plus clair dans la hiérarchie de ces principes de justice mobilisés par les salariés vietnamiens étudiés. Comme nous l'avons déjà abordé dans la partie de descriptif des résultats, parmi les 73 références de 22 sources sur le sentiment de justice, nous avons codé 43 passages de 20 sources pour la règle du besoin. Le mérite arrive en deuxième position avec 12 références codées de cinq interviewés, le critère du mérite intervenant également dans la participation alternée. L'égalité a la dernière place dans le choix des acteurs.

### **3. Justice procédurale : la relativité de la prise de parole des salariés dans le processus de décision**

Les résultats de notre recherche révèlent que, même si la justice distributive a un grand poids dans la perception de la justice en matière de FPC, la justice procédurale y occupe également une place importante.

Rappelons les six critères de justice procédurale de Leventhal (1980) : la consistance de la procédure, la suppression des biais, la précision de l'information, la correction des mauvaises décisions, l'éthique et la prise de parole des salariés (the employees voice).

Selon les Vietnamiens interrogés, le caractère juste de l'accès en formation se trouve non seulement dans le principe de distribution (par exemple, le principe de mérite), mais aussi dans le processus de sélection des bénéficiaires qui doit être exempt de partialité.

*« Selon moi, pour que la formation soit juste, les dirigeants devraient choisir ceux qui disposent de vrai talent pour les former au bon moment. [...] Pourtant, s'il y a intervention de la direction dans le choix des bénéficiaires, l'accès en formation devient injuste. [...] C'est difficile d'avoir de la justice si le choix est partial et qu'on favorise le réseau d'un seul groupe » (Cadre de Ciment)*

L'absence de biais est un principe important pour assurer le caractère « juste » de la FPC.

*« Ce salarié-là, il vient d'entrer en fonction, il présente moins d'ancienneté que moi mais il bénéficie déjà de la formation parce que c'est une des connaissances du directeur, il parle souvent au directeur, il sort souvent avec lui, donc, sa réflexion, sa réaction plaisent au directeur. Lorsque le directeur se base sur son intuition pour prendre la décision sans comparer avec les salariés plus anciens, il est injuste » (Cadre de Hiep An)*

*« Si dans une entreprise un responsable autorise la formation des gens qu'il aime bien et pas des gens qu'il n'aime pas ce n'est pas juste » (DG de l'Ark)*

*« Les injustices ??? (réfléchir...). Par exemple, la formation « soft-skills », beaucoup d'employés en ont besoin. Ils veulent aller à ces formations, mais ils ne peuvent pas y accéder. Or, il y a encore une chose qui n'est pas juste, c'est sous l'intervention de la Direction ; par exemple, la Direction privilégie cette personne parce qu'elle est une de ses connaissances, ou qu'elle a un lien familial avec la Direction, tandis que l'autre salarié malgré sa capacité, il*



*ne peut pas faire la formation, c'est injuste, n'est-ce pas ? » (Employé de Bitis).*

Pour neutraliser la partialité des dirigeants et valoriser l'absence de biais dans la prise de décision, la participation (directe ou indirecte) des salariés intervient comme un critère central qui influence la perception de la justice de la procédure. Plusieurs chercheurs en justice organisationnelle ont montré que la prise de parole (« the voice » en anglais) soutenait l'implication organisationnelle des salariés (Kim & Mauborgne, 1998; Steiner et al., 2004; Tyler et al., 1985). Alors que la majorité des recherches en justice procédurale a relevé l'importance de la participation des salariés à la prise de décision managériale qui les concerne, quelques rares recherches ont attiré l'attention sur le risque que cette participation pouvait produire (Sheppard (1985), Huo, Smith, Tyler and Lind (1996) et Skitka and Houston (1996) cités par Peterson, 1999). Selon ces chercheurs, les acteurs de terrain préfèrent parfois une procédure de décision sans la participation des salariés. Notre recherche partage ces deux tendances, entre la nécessité de l'implication des salariés et l'évitement de la participation des salariés dans le processus de FPC.

En premier lieu, les résultats de nos interviews ont révélé que la participation indirecte via l'étude de besoins de formation menée auprès des salariés légitime le choix managérial. Cette activité managériale qui implique la participation des salariés est perçue comme juste.

*« Si pour être "fair" et exacte, tous les ans il faut un "survey" qui examine les besoins de formation de chaque employé pour faire une preuve. S'il y a un employé se plaint de la justice, l'entreprise lui fera savoir ce dossier. Je sais que c'est juste et légitime auprès des salariés mais notre entreprise n'effectue pas encore ce survey. » (DRH Cam)*

D'ailleurs, il est nécessaire que la direction des ressources humaines reçoive les avis des départements, surtout ceux des supérieurs directs des salariés. Pour les salariés, leurs supérieurs directs travaillent à leur côté et connaissent assez bien leurs besoins de formation. Deux facteurs qui

influencent le sentiment de justice des salariés vietnamiens interrogés : la représentativité et la confiance qu'ils accordent à leur responsable (El Akremi et al., 2006).

*« C'est juste que les responsables directs prennent la décision parce qu'ils travaillent directement avec leurs subordonnés et ils ont de l'expérience pour savoir de quelles compétences leurs employés ont besoin. » (Employé de Bitis)*

*« Ainsi, afin que la prise de décision soit juste, on fait l'effort de prendre l'avis du collectif, cela diminue l'individualisme. Enfin, je veux dire que ne sois pas trop individualiste, c'est-à-dire, tu décide quoi que ce soit, tu devrais écouter tout le monde avant de toi-même prendre la décision, toi seul, tu prends la responsabilité de ta décision » (Vice-directeur général de Plastique).*

Au contraire, notre deuxième observation porte sur la limitation de la participation des salariés au processus de décision. En effet, pour certains directeurs et les cadres interrogés, les ouvriers n'ont pas besoin de connaître la politique de FPC. D'une part, la seule prise de parole des responsables directs est suffisante et les informations ne doivent pas être diffusées largement auprès des salariés. D'autre part, les salariés ne s'intéressent pas au processus de décision managériale ; ils ne se sentent pas impliqués

*« Non, c'est discret, nous ne distribuons pas les informations largement aux salariés. Par ailleurs, il faut passer plusieurs étapes pour la prise de décision pour que cela soit juste. Par exemple, le chef de service doit me proposer des candidats pour accéder à la formation, il doit en discuter avec moi et après, je donne avis à la direction. [...]. En général, la plupart des chefs connaissent les compétences de leurs subordonnés et les besoins de formation de leur service » (DRH de Cam)*

*« Plusieurs dirigeants des entreprises ont peur que les ouvriers connaissent leur droits. Par exemple, mon directeur, il a dit que tant que les ouvriers ignorent leurs droits, l'entreprise est tranquille, plus ils connaissent les choses, plus ils font des ennuis » (Journal des travailleurs)*

*«- Chercheuse : Connaissez-vous la politique de formation de votre entreprise ?*

*- Ouvrière : Non*

- Chercheuse : Avez-vous déjà bénéficié de la formation organisée par l'entreprise ?

- Ouvrière : *c'était mon chef direct qui m'a appris sur le tas. Je ne connais pas la politique de formation. Elle ne m'intéresse pas. Je souhaite simplement avoir les commandes des clients pour pouvoir travailler. S'il y a des nouveaux articles à fabriquer, je demande l'aide à mon chef* » (Ouvrière de Hiep An)

En résumé, nous sommes d'accord avec la discussion de Peterson (1999) selon laquelle dans certaines circonstances, surtout dans les situations de conflits organisationnels, donner voix au chapitre aux salariés au-delà des responsables, pourrait conduire à améliorer la perception de la justice des salariés. Ce critère s'avère important dans la culture démocratique. En revanche, dans certains cas de décision stratégique qui concernent moins les employés, la discussion et la prise en considération des avis des responsables suffisent. La participation des employés pourrait freiner les décisions et conduire à des conséquences nuisibles au travail des salariés. D'ailleurs, le manque d'enthousiasme et d'engagement des salariés atténue l'importance du critère de la participation de la justice procédurale. Ce fait correspond au résultat de la recherche de Hoogervorst et ses collègues (2013) qui ont avancé que les managers donnent la parole aux salariés pour les motiver à condition que ceux-ci soient perçus comme impliqués. D'ailleurs, la consultation des avis de tous coûte de l'argent et du temps au vu de la variété des préférences et des compétences des salariés. Ainsi la prise de parole des salariés devient *relative* dans notre cas et influence peu la perception de la justice des salariés « désenthousiasmés ».

Un autre critère de justice procédurale que nous avons identifié est « the explanation and clarity of expectations » (Kim & Mauborgne, 1998). Ce critère renvoie à l'établissement du budget et des critères clairs et transparents dans le choix des bénéficiaires de la formation.

*«Les usines de production doivent adopter un programme comme un projet de formation chaque année, par exemple qui sera en retraite, qui remplacera cette personne avec quels critères. Il faut que tout le monde soit au courant*

*de cette place vacante avec les critères de sélection, l'entreprise n'a qu'à attendre que l'employé s'inscrive à cette place » (Cadre de Ciment)*

*« La direction doit avoir le support du collectif, des responsables des services pour prendre de bonnes décisions. La direction doit avoir des critères comme la compétence, le diplôme, le désir d'accomplissement, etc. pour choisir les bénéficiaires » (Cadre de Hiep An).*

*« Je pense que les responsables doivent être impartiaux, séparer les sentiments privés du travail. Pour cela, il faut établir des critères de distribution de tâches, de sélection des bénéficiaires de la formation. Une fois que la personne est choisie pour la formation, il faut trouver quelqu'un d'autre pour assurer son travail » (Employé de Takewang)*

Enfin, nous avons pu identifier « le retour sur mauvaise décision » comme un autre critère de justice procédurale même si celui-ci reste minime dans notre recherche. En effet, deux acteurs ont abordé la correction de mauvaise décision des dirigeants dans notre enquête.

*« En tant que dirigeant, si vous voyez que les bénéficiaires ne sont pas capables d'apprendre les choses, vous devriez revoir votre politique de formation » (Employée de Thien Huong)*

*« Les dirigeants doivent prendre les décisions, pour faire cela il faut disposer d'assez d'informations, rassembler les informations nécessaires. Donc, il faut savoir écouter, si la décision est mal prise, il faut la corriger » (Vice directeur général de Plastique).*

#### **4. Justice interactionnelle : la sagesse des managers et le respect de la hiérarchie, revendiqués par tous**

La justice procédurale est considérée comme un aspect du processus selon lequel la décision est prise tandis que la justice interactionnelle est perçue comme le traitement interpersonnel ou l'aspect social de ce processus de décision (Srikanth & Gurunathan, 2013). Même si la similarité entre *la justice procédurale* et *la justice interactionnelle* reste discutée dans les recherches antérieures, nous avons pu identifier des catégories théoriques, propres à ces deux dimensions distinctes. Donc, nous les avons traitées à part. En outre, nos résultats ont révélé la distinction entre deux catégories de justice

interactionnelle : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. L'analyse de ces deux dimensions a mis en évidence la sagesse des managers, via le traitement des subordonnés et la communication des informations qui les concernent.

#### **4.1. La justice interpersonnelle – Les managers sont censés être compréhensifs et les salariés respectent la hiérarchie**

Alors que les justices distributive et procédurale sont généralement liées aux actions de l'organisation, la justice interpersonnelle revoie aux relations avec les supérieurs et/ou les collègues (Eigen & Litwin, 2014; Liu & Ding, 2012). Notre recherche a fait émerger deux types de relation supérieur-subordonné : premièrement, la revendication des salariés d'un traitement digne et juste par les managers et deuxièmement la revendication des managers d'un comportement d'obéissance des salariés. Voyons plus en détail ce qu'il en est.

D'abord, les employés dénoncent les attitudes injustes des supérieurs qui manquent de compréhension envers eux et les traitent injustement sans raisons.

*« Quand l'entreprise a annoncé mon départ à la formation, mon supérieur direct n'était pas content, il m'a interrogé pourquoi alors que j'étais nouveau, je bénéficiais déjà de la formation ? [...]. Je trouve que le comportement de mon chef n'était pas juste. Il m'a demandé de faire ceci, cela, de l'aider quand j'avais fini mon travail. Donc, j'étais si occupé que je ne pouvais pas me rendre en formation. Il aurait dû me dire que "après que tu termines ton travail, tu pourras approfondir ton métier" au lieu de me demander de l'aider à faire ceci cela » (Employé de Takewang)*

*« Par exemple, dans l'entreprise de ma maman, son supérieur est injuste. Un jour, ma maman s'asseyait à son poste, une autre ouvrière venait lui faire un câlin, lui parler, son chef est passé et les a reprochées et sanctionnées en retirant leur prime mensuelle. » (Ouvrier de Hyosung)*

*« La relation au travail qui n'est pas bonne cause le désarroi et on n'est plus rassuré pour bien travailler » (Vice directeur général de Plastique)*

Ensuite, nous avons également découvert que le rôle du regard, le regard positif et encourageant, du chef envers les salariés, constitue un facteur motivant qui impacte le sentiment de justice (Kim & Mauborgne, 1996; Liu & Ding, 2012). Le regard encourageant du chef est considéré comme la reconnaissance qui motive les Vietnamiens au travail. Les salariés attendent un traitement digne et un regard juste des managers vis-à-vis de leur effort et de leur contribution à l'entreprise. Si le manager ne montre pas son comportement bienveillant auprès des salariés, ces derniers perdent leur motivation et se sentent injustement traités.

*« La formation est juste, [...], par exemple, après la formation, est-ce que les chefs me respectent ? Ils me regardent avec quels yeux. [...]. Lorsque nous faisons bien notre boulot, les chefs nous regardent avec les yeux de confiance » (Cadre de Hyosung)*

*« A mon service, le chef félicite tout le temps mon collègue alors qu'il ne fait que son boulot, après avoir accompli son travail, il ne fait rien d'autre chose. Quant à moi, je m'occupe de tas de choses sans remerciement de mon chef, ce qui cause ma démotivation » (Employé de Takewang)*

Non seulement le soutien du chef, son regard positif motive les salariés mais le rôle des collègues joue également dans le sentiment de justice des Vietnamiens interrogés. Ce thème pourrait constituer un sujet de recherche intéressant pour la justice organisationnelle.

*« Bien sûr. Après la formation, si vous travaillez bien, vos collègues vous respectent. Par exemple, lors de la prise du travail, l'équipe de travail pensait que je ne savais rien. Mais avec la formation, le résultat a tout dit, ils me regardent différemment, plus respectueux. Si on a de la formation et si le résultat de travail est bon, on gagne l'estime de ses collègues » (Employé de Bitis Chaussure)*

Enfin, notre recherche a révélé l'existence d'une justice biface dans les interactions supérieurs-subordonnés. Un comportement juste n'est pas seulement souhaité par les salariés mais aussi demandé par le manager. La conformité est attendue par les managers pour assurer l'harmonie au sein

de l'organisation. Ils attendent leur obéissance et leur compréhension en cas de refus de l'entreprise à leur demande de formation.

*« Oui, l'entreprise doit préparer le budget pour aider les salariés à faire leur formation. Mais si l'entreprise n'a pas assez de moyen pour faire de la formation, le salarié, lui aussi, il doit comprendre ça et prêt à accepter »* (Cadre de Hiep An).

*« Il faut distinguer un manager d'un subordonné. Par exemple, le manager a son travail, moi j'ai mon travail. Chacun a son rôle. A vrai dire, j'ai peur d'être réprimandé par mon chef mais parce que j'ai mal fait mon travail. Je dois le respecter. »* (Ouvrier Hyosung)

En résumé, nous avons vu que les raisons pour lesquelles les salariés vietnamiens de notre recherche s'intéressaient à la justice interpersonnelle se partageaient entre les raisons relationnelles et morales. D'une part, les managers attendent un comportement d'obéissance des employés. Ces derniers obéissent aux ordres pour mieux se sentir intégrés. Ils regardent les réactions des autres pour adapter leur comportement qui doivent se conformer aux attentes de l'entreprise. D'autre part, moralement, le salarié mérite un traitement digne et la reconnaissance de la part des managers vis-à-vis de leur effort. D'ailleurs, les ouvriers se sentent coupables s'ils font mal leur travail, donc, c'est juste que les managers les répriment.

#### **4.2. La justice informationnelle – Le comportement bienveillant des managers se fait par la communication cohérente des informations**

A côté de la justice interpersonnelle, nos intervenants ont abordé la communication adéquate de l'information des responsables comme un autre critère de justice en matière de FPC. Ce qui est considéré comme juste est de communiquer avec les salariés sur les avantages de formation et de les encourager à suivre la formation en vue d'améliorer leur compétence et ainsi leur niveau de vie. Faire évoluer l'idéal de l'individu et faire comprendre que la formation est une opportunité pour lui est une responsabilité éthique de la part des managers. La justice informationnelle constitue ainsi un moyen de

créer la confiance, de montrer l'impartialité et de gagner l'engagement des salariés.

*« L'entreprise devrait encourager les participants, leur faire comprendre qu'ils sont capables d'occuper la fonction. Il faudrait leur expliquer l'importance de la formation, le rôle de la formation dans leur promotion pour qu'ils soient motivés d'aller en formation » (DRH de Alta)*

*« [...] Pendant le recrutement, il faut informer les recrutés de la politique de formation et les conditions de travail pour éviter le désarroi et la démotivation chez eux. Les candidats doivent visiter l'entreprise, discuter avec moi du contrat et de la formation avant de passer à l'audition avec les chefs. » (DRH de Cang Nuoc Sau).*

*« C'est quoi la transparence de l'information ? Je vous ai dit, tout le monde doit être au courant de l'information sur le choix des bénéficiaires. Si tout le monde ne savait pas pourquoi j'ai choisi cette personne, on me dirait que "le bénéficiaire était un de mes connaissances". Voilà, on peut voir les choses comme ça si les informations ne sont pas transparentes. » (Vice directeur général de Plastique)*

La littérature a démontré que les individus évaluaient la justice organisationnelle pour satisfaire leur besoin de contrôle et leur besoin d'appartenance (Hoogervorst et al., 2013). Notre cas a non seulement confirmé la littérature existante mais aussi mis l'accent sur la justification sociale de l'individu. Si ce dernier veut s'impliquer dans l'organisation, être au courant des politiques qui le concernent l'encourage à s'y investir. Pour les salariés vietnamiens étudiés, ils se réfèrent à l'intérêt collectif, au travail collectif en vue de justifier la légitimité de la transparence informationnelle.

*« Tout le monde doit être au courant des programmes de formation, les informations sur les formations doivent être transparentes. Cela implique les employés dans le processus de formation et ils peuvent anticiper pour mieux participer » (Employé de Bistis)*

*« Uniquement être informé pour mieux travailler. Les ouvriers aussi, ont besoin d'être informés pour mieux travailler. Par exemple, quand un lot d'articles est exporté, si ce lot d'articles est renvoyé par le client, on retirera une partie de notre salaire quoi. Il faut que les responsables expliquent pourquoi le salaire est diminué et nous expliquent nos erreurs, les causes*



*pour lesquelles les articles sont renvoyés pour que nous puissions réparer nos erreurs et ne les commettions plus » (Employée de Thien Huong)*  
*«Les informations concernant la formation doivent être communiquées pour favoriser la coordination organisationnelle. Par exemple si ceux qui ne participent pas à la formation connaissent les bénéficiaires et les contenus de formation, une fois qu'ils auront des problèmes, ils pourront chercher l'aide de ces personnes formées. L'entreprise est comme une famille, il faut s'entraider » (Employée de Shiseido)*

## **5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC : de la possibilité d'accès en amont à l'usage de la FPC en aval.**

Nous plaçons cette analyse spécifique en dehors de celle de la justice organisationnelle parce que ses critères de justice ne sont pas congruents avec les trois dimensions de la justice organisationnelle.

Certes, certains chercheurs du domaine de la justice organisationnelle ont proposé de prendre en considération la justice globale, au lieu d'examiner séparément chaque dimension de justice (Ambrose & Schminke, 2009). Cette perspective leur permet d'approfondir les expériences de justice des acteurs qui sont plus complexes que les trois dimensions évoquées. Alors que Leventhal dans sa recherche (1980) a cadré la justice distributive et la justice procédurale dans la justice globale, Ambrose et ses collègues (2009) ont mis en évidence l'existence de ces trois dimensions de la justice dans le sentiment de justice des individus. Notre recherche a fait émerger d'autres critères de justice qui ne sont pas congruents avec ces trois dimensions traditionnelles de la justice organisationnelle. Analysons ces critères.

### **5.1. L'articulation entre formation et organisation du travail**

La facilité d'accès via l'organisation du travail est revendiquée comme un critère de justice par nos interlocuteurs. Cela implique que l'aménagement du travail est une condition nécessaire pour la réussite de la formation. Ce critère peut être considéré comme lié au caractère éthique et moral de la décision. Elle appartient alors à la justice procédurale en matière de FPC.

En amont, avant d'établir le plan de formation, les managers ont à examiner toutes les possibilités des salariés en vue d'assurer leur accès sans surcharger leur travail.

*« Il existe des choses injustes, par exemple si l'entreprise me propose la formation, il faut que mon travail soit accompli en même temps. Ça ne va pas, il faut que qu'elle trouve un remplaçant pour mon travail » (Cadre de Hiep An)*  
*« Peut-être ce serait juste de décharger les personnes qui vont en formation par ceux qui n'ont pas de formation. En général, il faut s'organiser. Par exemple il y a le service de commerce, de nouvelles tendances arrivent souvent, donc on devrait en faire des formations. Alors il faudrait aménager le travail des employés de ce service pour les envoyer en formation. Par exemple, il y a des services où les chefs ne peuvent pas envoyer les salariés en formation parce que personne ne remplace les bénéficiaires. C'est dommage parce que les salariés n'ont pas d'occasion de se perfectionner et ils travaillent toujours en routine. » (DRH de Alta)*  
*« Les chefs de tous les services devraient travailler ensemble pour aménager le travail des bénéficiaires. Mais, ici, on ne fait pas comme ça. Mon chef sait que je dois aller en formation mais je dois aussi accomplir mon boulot. C'est comme si je devrais privilégier mon boulot. Alors, comment je peux me concentrer pour bien apprendre les choses ? » (Employé de Takewang).*

Pour pouvoir faire cela, selon nos interlocuteurs, l'entreprise planifie la formation chaque année. Ce processus implique l'étude de besoins auprès des salariés. Il implique également la participation des salariés dans l'élaboration de ce plan. La planification permet à l'entreprise d'évaluer le budget de formation et les besoins au sein de l'entreprise. Celle-ci aide l'entreprise à déterminer les bénéficiaires et à trouver les remplaçants en cas d'absence au travail.

*« Selon moi, chaque service doit établir le plan de formation pour 1 an ou 2 ans. Ce plan prévoit le contenu de formation, le lieu de formation, sur place ou à l'extérieur afin de gérer les ressources disponibles » (DRH de Alta)*  
*« L'entreprise doit examiner les besoins de formation pour bien choisir les bénéficiaires. » (Employée de Thien Huong)*

## **5.2. Le soutien du manager dans l'accomplissement des besoins de formation des salariés**

Les salariés perçoivent le soutien managérial quand leur supérieur cherche le moyen de les inciter à accomplir leur tâche et de les soutenir dans le quotidien. Le soutien managérial se reflète aussi dans le comportement juste et digne du manager envers les salariés. Quelques traitements injustes de la part des managers sont communiqués par les salariés interviewés : surcharger un salarié, ne pas se comporter aimablement, sanctionner la faute sans justifier la cause. Ici, nous pouvons intégrer ce critère du soutien managérial à la catégorie de « justice interactionnelle » qui insiste sur les relations justes des managers vis-à-vis de leurs subordonnés. Néanmoins, le soutien managérial dépasse de simples interactions quotidiennes entre manager-employé (Liu & Ding, 2012).

*«C'était le dirigeant coréen qui m'a envoyé en formation. Quant à mon chef direct vietnamien, je sentais qu'il ne voulait pas que j'aille en formation. Tandis que le chef coréen me pressait de faire le passeport, le chef vietnamien m'empêchait de le faire. J'étais libre, j'avais fini tôt toutes mes tâches, je lui ai demandé l'autorisation d'aller faire le passeport, il a répondu « tu as encore le temps ! Ne sois pas trop pressé ». C'était injuste son comportement. Il n'y avait aucun soutien de sa part » (Employé de Takewang)*  
*« L'entreprise écoute souvent les chefs. Elle peut leur accorder facilement des congés mais les ouvriers n'ont pas ce privilège. Par exemple mon superviseur ne me soutient pas quand je veux un congé. Un jour à bout de nerfs, j'ai interpellé mon superviseur en lui demandant pourquoi elle ne m'avait pas accordé le congé. Elle me disait que c'était l'entreprise qui n'autorisait pas mon absence. Je m'en fous, j'ai pris congé sans leur autorisation. » (Ouvrière de May Binh Duong)*

## **5.3. L'usage de la formation : Les conditions d'application des connaissances et les perspectives de carrière**

L'usage de la formation constitue un dernier critère de justice que nous avons identifié dans notre recherche. Le terme d'usage désigne les actions que l'entreprise met en place afin de profiter des connaissances acquises par les bénéficiaires et améliorer les perceptions de justice des salariés. Les

acteurs en ont souligné quelques pratiques organisationnelles qui font partie des critères d'une formation juste, à savoir la promotion liée à la formation, les conditions de travail qui facilitent l'application des connaissances acquises ou la coopération avec les instituts de formation dans l'élaboration du contenu de formation.

*« Aider un ouvrier ou un employé à développer mieux leur carrière, à obtenir la promotion pour devenir un responsable ou à accéder à un poste plus important afin qu'il puisse bénéficier d'autres intérêts » (Employé de Bisits)*

*« C'est juste qu'après la formation investie par l'entreprise on travaille pour l'entreprise. On n'oublie pas son devoir. Mais l'entreprise doit créer les conditions de travail, conditions salariales pour nous rassurer. Si elle ne nous paie pas correctement, pourquoi nous devons nous consacrer pour elle, pourquoi nous ne devons pas changer d'employeur ? » (Employé de Takewang)*

*« Je pense que les organismes de formation professionnelle doivent connaître, explorer la réalité des entreprises pour voir ce que ces dernières veulent former, ce dont elles ont besoin pour se développer » (DRH de Cam)*

Nous voyons ici que les Vietnamiens jugent qu'une formation est juste non seulement dans son caractère de justice distributive, procédurale ou interactionnelle, mais aussi par son usage et les conditions de mise en œuvre de nouvelles connaissances. Ou encore, quand les formateurs ou les moniteurs sont dévoués et ne cachent rien aux apprenants. Ils doivent connaître le public pour que la formation soit donnée de manière adéquate.

*« Bien sûr que c'est juste, ils [les moniteurs] nous apprennent tout, ils ne nous cachent rien » (Ouvrière de May Binh Duong)*

*« Peu importe ce qu'on vous dit, le plus important est le formateur. Comment il transmet les connaissances aux salariés. Je dirais ici, les salariés ont un niveau réceptif différent des étudiants. C'est la raison pour laquelle sa façon d'enseigner et les contenus de formation sont importants » (Vice-directeur général de Plastique)*

Après avoir parcouru le champ de la justice organisationnelle en vue d'identifier les critères qui déterminent le sentiment de justice des salariés vietnamiens étudiés, il est le temps d'approfondir leurs justifications qui nous

permettent de comprendre la manière dont ils mobilisent ces critères de justice.

## **6. Sens de la justice : une interaction entre les mondes marchand, industriel et domestique**

Selon Boltanski et Thévenot, le sens de la justice est une des compétences morales qui permettent aux acteurs de faire société commune. Alors que la question de l'inégalité d'accès en FPC préoccupe les économistes et les sociologues, la justice en termes d'accès n'a pas été posée sous l'angle de la justification des acteurs concernés (Guyot et al., 2003). Pour Boltanski, ce qui met fin à la contestation constitue la justice. Nous appliquons son modèle de cités aux argumentations de nos acteurs pour retracer la manière dont les acteurs justifient leur choix de principes de justice.

### **6.1. La formation doit être efficace pour être juste – La priorité du principe de besoins dans la cité industrielle**

La distribution de la formation s'appuie sur ce que l'individu fait, en fonction de son travail et son statut professionnel. Souvent nos interlocuteurs ont pris les niveaux d'éducation initiale des ouvriers comme cible pour argumenter le non-besoin de formation de cette catégorie professionnelle. Pour cette catégorie professionnelle, l'entreprise est préoccupée de leur formation à la sécurité au travail, ce qui est conforme à la loi et à l'adaptation au travail. Les ouvriers n'ont pas beaucoup de possibilité de faire une formation dite d'« élite ».

*« Les ouvriers sont rarement formés sauf dans le cas de changement de machines, ils apprennent à faire fonctionner ces nouvelles machines par la formation organisée dans l'entreprise. Pour la promotion sociale, ils en ont moins d'occasions que les ingénieurs. » (Cadre de Ciment)*

La justification pour cette inégalité d'accès est que le métier ouvrier est simple, et qu'il n'est pas juste de dépenser de l'argent pour le former au management par exemple.

*« En fonction des besoins des ouvriers, il n'y a pas de besoin de management. Leur besoin essentiel est de bien faire son travail. S'ils accomplissent bien leur travail, un jour ils pourront devenir cadres et seront formés au management. Ce n'est pas nécessaire qu'un ouvrier apprenne le management. Avoir un ouvrier possédant de connaissances de management serait du gaspillage parce que l'entreprise ne l'exploite pas correctement »*  
(Cadre de l'informatique)

La formation joue un rôle qui est l'adaptation au travail. Le rôle juste de l'entreprise en la matière est de donner aux salariés la possibilité de faire cette formation et de les aider à bien remplir leur rôle au sein de l'entreprise. Pour les Vietnamiens étudiés, la formation est juste lorsqu'elle sert au travail. D'ailleurs, l'inégalité d'accès entre les ouvriers et les managers est expliquée par le fait que le nombre d'ouvriers est beaucoup plus fort que celui des cadres et des salariés administratifs et que les ouvriers sont facilement remplaçables.

*« Question : Le favoritisme qui porte sur les cadres est-il juste ?*

*Réponse : [...longue réflexion, agite le café dans sa tasse], non, ce n'est pas juste. Mais peut-être que les cadres sont rares, c'est plus rare de trouver un cadre qu'un ouvrier. Ainsi, donner l'accès à la formation aux cadres est utile à l'entreprise. Si l'ouvrier est formé, parfois il est instable et change d'entreprise »* (Ouvrier de Hyosung).

Dans ces exemples, nous remarquons que « le principe supérieur commun » (le terme utilisé par Boltanski et Thévenot dans *De la justification*) est l'efficacité. L'inégalité d'accès n'est pas injuste à condition que la formation soit efficace, en termes de production, d'application par les bénéficiaires et de profit de l'entreprise. Les salariés doivent placer leur propre besoin personnel après l'intérêt commun de l'entreprise. Ainsi, le principe de besoin est dominant dans l'allocation du budget pour la FPC au sein des entreprises vietnamiennes. Pour soutenir ce principe de justice, les intervenants ont mobilisé les grandeurs valorisées dans le monde industriel. La formation a ainsi un caractère fonctionnel qui sert à adapter les bénéficiaires au travail. Ici, « l'état de grand » consiste à être fonctionnel et

performant. Selon les interviewés, la formation est juste quand elle a de l'effet sur le travail des bénéficiaires. Ce qui est petit ou injuste, c'est le gaspillage de ressources, humaines et financières. Les acteurs approuvent l'inégalité d'accès car certaines formations ne sont pas nécessaires à certaines catégories professionnelles. De plus, l'entreprise n'est pas une association humanitaire et a une mission économique qui est sa raison d'être. Elle dispose de ressources économiques limitées. « Le répertoire de sujets » de la justice dans le « monde industriel » comporte les professionnels dans lesquels l'entreprise investit en attendant le retour financier de cet investissement.

*« Si l'entreprise possédait un budget illimité, elle donnerait la formation à tout le monde, ce serait profitable pour la société, mais la ressource budgétaire de l'entreprise est limitée, elle ne peut pas répondre à toutes les demandes de formation. Former pour servir au développement de l'entreprise, oui, c'est juste. Si ce n'est pas profitable à l'entreprise, la formation ne devrait pas être organisée. » (Employée de Thien Huong)*

| <b>Le tableau synoptique des caractéristiques des justifications des salariés interrogés</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | <b>Monde Industriel</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Principe supérieur commun</b>                                                             | <p>Efficacité : juste formation pour juste travail</p> <p><i>« En fonction de contenu de travail, l'entreprise choisit le bénéficiaire. Par exemple, la formation au contrôle de qualité, il est juste d'envoyer le chef d'atelier de production et le contrôleur de qualité en formation. Ce choix des bénéficiaires est profitable au travail. Donc, la décision est juste ».</i></p> <p><i>« Les justes conditions sont les suivantes, premièrement, la formation est destinée à la personne qui s'occupe du travail correspondant, la formation est liée au travail. Deuxièmement, si l'employé doit travailler dans un domaine qui diffère du sien mais n'a pas eu cette formation, on doit l'envoyer en formation tandis que l'employé qui a été formé n'en bénéficie pas »</i></p> |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etat de grand</b>            | <p>Performant, fonctionnel : Que la formation ait de l'effet sur le travail !</p> <p><i>« Juste parce que je peux appliquer ce que j'apprends à mon travail. C'est juste parce que par la formation, j'élargis des connaissances pour mener à bien mon travail »</i></p> <p><i>« La notion d'équitable est née quand une fois qu'on a embauché quelqu'un, on veut lui donner tous les moyens nécessaires pour qu'il fasse correctement son métier. Voilà, on veut donner à chacun des outils nécessaires et donc, la formation est une des outils pour faire correctement son métier. »</i></p> |
| <b>Etat de petit</b>            | <p>Gaspillage</p> <p><i>« C'est un gaspillage si l'entreprise envoie en formation un employé dont le besoin n'est pas important. Après la formation, cet employé n'utilise pas ce qu'il a appris, c'est du gaspillage »</i></p> <p><i>« Pour les employés, s'il y a besoin, oui, il faut la formation, si non, ça fait perdre de l'argent à l'entreprise »</i></p>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Formule d'investissement</b> | <p>Etre formé c'est progresser</p> <p><i>« [...] Participer à la formation est une opportunité d'augmenter sa valeur personnelle. En plus, les connaissances qu'il acquiert lui appartiennent, l'entreprise ne peut les arracher du formé. Donc, la formation est aussi utile à l'entreprise que faire valoir l'individu ».</i></p> <p><i>« La formation aide l'individu à se progresser, la qualité des produits qu'il fabrique est mieux et sa conscience professionnelle s'améliore »</i></p>                                                                                                |

Nos interlocuteurs ont défendu l'intérêt de l'entreprise en mettant l'accent sur l'efficacité de la formation dans le choix de bénéficiaires. Ils se sont mis à la place de l'entreprise pour donner des arguments en faveur de l'entreprise.



Cet argument coexiste avec la culture ancrée dans le comportement des Vietnamiens, une culture qui se centre sur l'harmonie et la collectivité et devrait défendre des valeurs collectivistes et partagées. Nous voyons également la loyauté des salariés envers l'entreprise à qui ils sont redevables. Ces caractéristiques culturelles correspondent aux valeurs du monde domestique de Boltanski et Thévenot que nous développons dans la section suivante

**6.2. L'envoi des salariés en formation est une faveur que l'entreprise a accordée à ses salariés - L'esprit de famille prime dans le monde domestique**

Nous avons remarqué que certains salariés n'ont pas hésité à glorifier l'entreprise en matière de FPC. Pour eux, organiser la formation est une faveur que l'entreprise accorde à ses salariés. Le sens du devoir des salariés est également exigé. Il est juste que l'entreprise s'intéresse à l'employabilité du salarié et que ce dernier profite de la formation pour bien travailler.

*« Tout au long de sa vie en entreprise, le bénéficiaire de la formation doit garder ce précepte que « Formation est un devoir ou une faveur ? ». Alors, avant d'aller en formation, il doit réfléchir à ce précepte pour se rendre du compte que ce n'est pas l'entreprise qui le force à aller en formation mais l'entreprise lui offre une opportunité en or pour se développer » (Formateur de Protrade)*

*« En général, déjà l'entreprise est bienveillante d'envoyer un employé en formation pour son travail. Elle est très appréciée par cet acte. Lui accorder une autre formation qui est différente de son domaine de travail n'est pas nécessaire. Ce n'est pas l'affaire de l'entreprise de faire ça » (Employée de Shiseido).*

*« Pendant ma formation à l'étranger, j'ai demandé à mon chef les bénéfices que je vais recevoir après la formation. Il m'a reproché en disant que « je t'ai laissé faire la formation. Que veux-tu en plus ? J'aurais dû retirer ma décision (de laisser cet employé participer à la formation) » (Employé de Takewang).*

La domination du monde domestique se perçoit dans ces justifications. Selon les acteurs, tant que la formation bénéficie à l'entreprise et à l'individu, ce dernier est redevable envers l'entreprise. L'entreprise exige la loyauté et la fidélité des salariés puisqu'elle leur donne la formation. Cette culture traditionnelle de relation patron-employé reflète une des valeurs confucéennes : le patron a le devoir de développer l'employé et ce dernier a le devoir de servir l'entreprise. Nous mettons en parallèle ces valeurs culturelles avec le monde domestique de Boltanski et Thévenot

| <b><i>Le tableau synoptique des caractéristiques des justifications des salariés interrogés</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     | <b>Monde domestique</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Principe supérieur commun</b>                                                                    | <p>Hiérarchie issue de la tradition : le patron décide et s'occupe des salariés, les besoins de formation sont déterminés par les chefs directs</p> <p><i>« Moi, je collecte des avis des responsables des départements et les sou mets à la direction qui prendra la décision sur les bénéficiaires, elle examinera qui pourra participer à la formation, qui ne pourra pas. Néanmoins, le capital de l'entreprise n'est pas grand, c'est une entreprise étatique privatisée. [...]. Si l'employé est choisi pour la formation, tant mieux pour lui, si ce n'est pas son cas, il doit accepter».</i></p> <p><i>« Selon moi, il faudrait que les chefs directs donnent les avis sur les subordonnés, sur ce qui les concerne car ils ont les informations exactes sur leurs subordonnés, ils les connaissent bien et ils veillent à leurs besoins»</i></p> <p><i>« Le nombre de participants est limité. Les participants sont choisis par les responsables, ce n'est pas que le salarié veut suivre cette formation, il peut la faire, »</i></p> |
| <b>Etat de grand</b>                                                                                | <p>Côté de l'entreprise : bienveillant en donnant accès à la formation et en convainquant les salariés de s'y rendre.</p> <p>Côté du salarié : loyal et fidèle par son engagement</p> <p><i>« Si l'entreprise peut maîtriser les accès en formation, elle devrait orienter les salariés dans la bonne formation qui puisse servir à son travail. Par exemple un employé dans le service de conditionnement qui veut aller faire la formation de pharmacie. Même si la pharmacie est sa passion, il faut le convaincre que c'est mal parti, si l'entreprise</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <p><i>l'envoyait à la formation de pharmacie, ce serait une mauvaise décision, ça ne sert à rien à l'entreprise. »</i></p> <p><i>« En général, il faut penser non seulement à soi-même mais aussi à l'entreprise. Quoi. Si l'entreprise accepte de te former dans un autre domaine qui satisfait à ton envie et si tu n'es pas fidèle à l'entreprise, c'est injuste. »</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Formule d'investissement</b> | <p>Devoir, serviabilité</p> <p><i>« De plus, pour envoyer un salarié à la formation, il y a plusieurs éléments à considérer. Le plus important est qu'on doit regarder si cette personne est fidèle à l'entreprise ou non. On ne veut pas qu'après la formation, elle quitte l'entreprise malgré ses engagements. Le bénéficiaire doit rester travailler longtemps avec nous. C'est juste, n'est-ce pas? »</i></p> <p><i>« Le devoir du salarié est important. Par exemple, tu suis la formation mais tu n'es pas attentif et tu t'endors en formation, alors tu es irresponsable. Le bénéficiaire doit bien acquérir les connaissances afin qu'il soit prêt pour servir l'entreprise. Être formé, c'est pour lui aussi, ce n'est pas que pour l'entreprise ».</i></p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Etat de petit</b>            | <p>Laisser-aller : ce n'est pas à l'entreprise de s'occuper du personnel<br/>Motivation matérielle : la fidélité ne nourrit pas son homme.</p> <p><i>« Encore une fois, nous on n'est pas un acteur de formation, on n'est pas une école de formation. On n'est pas un gouvernement, on est une entreprise privée donc pas pareil. »</i></p> <p><i>« L'entreprise devrait faire un effort pour la formation des salariés. La formation a pour but de développer la conscience professionnelle des salariés, éviter les routines quotidiennes qui empêchent l'aptitude de réaction des salariés »</i></p> <p><i>« Je sais que si l'on est formé par l'entreprise, on devrait s'engager pour l'entreprise. Je ne suis pas traître mais l'entreprise doit créer de bonnes conditions de travail, offrir de bons salaires pour rassurer les salariés. Je ne peux pas consacrer ma vie pour l'entreprise. Alors, quand je démissionne, le responsable me reproche que je suis quelqu'un sans cœur ».</i></p> |

Dans le monde domestique, la culture traditionnelle ne doit pas être mise en cause. Les devoirs entre parties ont été déterminés quand les rôles ont été attribués à chaque individu dans l'entreprise. L'ambiance au travail de la cité domestique est qualifiée de proximité. Le respect de la hiérarchie et la sagesse du manager caractérisent les devoirs que chacun assume au sein de l'entreprise.

**6.3. Ceux qui se distinguent sont bénéficiaires de la formation-**  
***L'accès à la formation a un prix dans la cité marchande***

Un salarié qui est « petit » dans le monde domestique par son caractère de révolte, qui ne veut pas respecter les critères traditionnels, devient « grand » dans le monde marchand. En effet, cet individu se fait valoir pour être bénéficiaire à la formation. Il se bat pour y accéder. Les acteurs s'appuient sur leur statut social pour défendre ce qui est juste dans l'accès en formation des salariés. Les cadres et les responsables trouvent que la priorité de leur accès est juste. Ils méritent la formation qui peut leur donner l'opportunité d'augmenter leur salaire ou d'en avoir une promotion sociale. Ils sont reconnus pour leurs talents et pour leur connaissance de langues étrangères. Selon Boltanski et Thévenot (1991), le monde marchand incite l'individu à se libérer des relations « domestiques » pour accéder à l'opportunité. L'individu qui se sent incapable de faire une formation est « petit » dans ce monde. Souvent, on perçoit ici le mélange entre le monde industriel et le monde marchand. D'une part, les acteurs veulent que les responsables reconnaissent leurs talents et leurs capacités pour qu'ils puissent profiter de l'investissement de leur entreprise. D'autre part, ils mettent en exergue l'efficacité de leurs talents dans l'organisation.

| <b>Le tableau synoptique des caractéristiques des justifications des salariés interrogés</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | <b>Monde marchand</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Principe supérieur commun</b>                                                             | <p>Le désir de se former, la concurrence dans l'accès en formation</p> <p><i>« Si un processus est juste, uhm, suppose qu'un employé est formé pour les compétences professionnelles, si le choix est juste, le bénéficiaire devrait être reconnu par son travail efficace, par exemple classé au niveau bien ou très bien. L'entreprise devrait examiner ses compétences professionnelles pour qu'il puisse continuer à bénéficier d'autres formations. Ce ne serait pas juste si l'entreprise favorise la hiérarchie, c'est à dire elle prenne le bénéficiaire par l'ordre hiérarchique. »</i></p> <p><i>« En général, tout le monde désire que l'entreprise l'envoie à la formation. Mais il faut se regarder avant de faire sa demande d'accès en formation. Par exemple, la personne qui manque de la capacité d'apprentissage ne devrait pas demander une formation qui dépasse son niveau ».</i></p>                                                                                                      |
| <b>Etat de grand</b>                                                                         | <p>L'accès en formation a un « prix », une valeur</p> <p><i>« Critères de choix des bénéficiaires se basent sur les évaluations d'aptitudes des salariés, par exemple ils sont formés à l'étranger pendant combien de temps, ils ont obtenu quels prix, comment ils ont assumé leur responsabilité, quel est leur niveau d'éducation. Ce n'est pas logique de donner l'accès à un salarié de bas niveau d'éducation et qui n'est pas capable d'apprendre »</i></p> <p><i>« Je suis d'autant plus convaincu que je suis moi-même quelqu'un qui a fait de la FPC. J'ai commencé à travailler en 1973 avec un baccalauréat. Donc, je suis rentré dans la société employé, employé commercial et j'ai ensuite fait des études au cours du soir en formation continue pour obtenir d'abord un BTS, et ensuite pour rentrer dans une école supérieure du commerce, ça m'a permis de venir un cadre et ensuite d'évoluer dans la carrière. Donc, si je ne croyais pas en la FPC, je serais encore un employé ».</i></p> |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Formule d'investissement</b> | <p>Opportunisme, si l'on n'est pas satisfait, on quitte l'entreprise</p> <p><i>« Si l'entreprise ne crée pas de bonnes conditions de travail, elle ne peut pas nous demander notre fidélité. [...]. Je préfère travailler dans d'autres entreprise »</i></p> <p><i>« J'aime faire la formation d'Anglais. Je dis à mon supérieur que je ne peux pas rester après 5h puisque j'ai la formation. Je m'en fous s'il en soit désaccord. Je sais que ne je peux pas rester longtemps à cette entreprise. Je dois trouver d'autre opportunité ailleurs »</i></p> |
| <b>Etat de petit</b>            | <p>Ceux qui ne sont pas capables, les « perdants »</p> <p><i>« Des gens, on leur offre la formation mais ils ont pas forcément du courage ou ils n'ont pas envie de faire la formation. [...]. Si c'est trop de travail, c'est la paresse, jamais trop de travail. Si vous voulez évoluer, il faut travailler. Non, il n'y a pas des gens qui n'ont pas envie de la faire »</i></p> <p><i>« Il y a des gens qui désirent se former tout le temps et il y a des gens qui préfèrent s'amuser ».</i></p>                                                      |

Les individus dans la cité marchande n'hésitent pas à s'autofinancer pour satisfaire leurs besoins personnels en matière de formation. Les valeurs traditionnelles du monde domestique sont en tension avec les leurs (Gautier, 2001). La loyauté n'est pas appréciée dans le monde marchand tandis que la compétitivité le caractérise.

Ce qui nous a paru intéressant est que l'interaction des trois cités analysées (industrielle, domestique et marchande) crée des références complexes communes susceptibles de générer le compromis qui permet aux acteurs de vivre ensemble.

#### **6.4. Le contrat de formation, qui peut empêcher les salariés de se désengager, caractérise le monde « civique »**

Même si le monde civique reste minime dans les justifications des salariés vietnamiens en matière de formation des salariés, les formations générales de sécurité au travail et de lutte contre l'incendie prennent une place

importante au sein des entreprises. Ces formations sont définies par la loi et toutes les entreprises au Vietnam doivent les faire. En outre, le contrat de formation est une « épreuve » du monde civique dans le cas de contestation du salarié, établi entre l'entreprise et le bénéficiaire.

*« Je vois que la formation dans l'entreprise est juste. Les projets de formation des ouvriers ont répondu aux exigences de la loi ; par exemple nous avons organisé la formation de sécurité au travail et la formation de lutte contre l'incendie, la formation des nouveaux entrants » (DRH de Thuy San)*

*« Le bénéficiaire doit faire un contrat avec l'entreprise selon lequel il travaille pour l'entreprise par exemple pendant 10 ans après la formation. Il faut avoir un engagement signé, cet engagement est légal » (Vice directeur général de Plastique)*

*« Avec certains types de formation, on doit faire une convention, le contrat de formation avec les bénéficiaires. C'est après la formation, ils s'engagent à travailler pour l'entreprise durant un certain temps. Suppose que la durée de la formation soit d'1 mois, les bénéficiaires doivent signer un contrat de travail de 2 ans. Si vous ne travaillez pas pour l'entreprise, vous êtes obligé de rembourser le frais de formation comme signé dans le contrat » (DG de l'Ark)*

## **7. Conclusion**

Nous avons vu une pluralité des cités dans les justifications des acteurs interrogés sur la politique de formation au sein de leur entreprise. Si l'inégalité d'accès est juste et ne produit pas de contestation au sein de l'entreprise, les acteurs ont pu trouver un compromis entre leurs valeurs personnelles et la valeur promue par l'entreprise. Nous avons établi un lien entre les principes de justice mobilisés (de l'approche de la justice organisationnelle) et les justifications ou les cités développés par Boltanski et Thévenot.

- Règles de besoin et d'absence de biais : les jugements portent sur le caractère fonctionnel et efficace de la formation. Ce principe de justice correspond bel et bien aux justifications du monde industriel. Ce principe de besoins accompagne souvent le principe d'égalité de chacun selon son besoin. D'ailleurs, le monde industriel coexiste

avec le monde civique dans le sens où la formation demandée par la loi, distribuée à tous, contribue à améliorer le travail de tous.

- Règles de respect mutuel dans l'interaction supérieur-subordonné : elles correspondent au monde domestique. Les salariés vietnamiens respectent le choix des bénéficiaires par l'entreprise sans nécessairement exprimer leur besoin. Selon les salariés interrogés, chacun a un devoir à remplir. C'est l'entreprise qui doit gérer la survie de l'entreprise et les supérieurs connaissent mieux les besoins de leurs subordonnés que quiconque. Envoyer en formation est une faveur que l'entreprise accorde à ses employés. Il faut que ces derniers s'impliquent dans la formation et restent fidèles à l'entreprise. Sinon, ils sont considérés comme traîtres et ils doivent passer dans le monde civique pour régler les problèmes devant le tribunal au cas où le contrat de formation est rompu et lorsque l'entreprise veut le remboursement par les bénéficiaires. Pour éviter cette épreuve, c'est-à-dire que les acteurs acceptent de travailler avec les valeurs communes du « domestique » et qu'il n'y a pas de transformation en cité civique, ils cherchent également un compromis des devoirs de l'entreprise vis-à-vis l'usage de FPC. Par exemple la création des conditions de travail et de promotion après la formation constitue, entre autres, un critère de justice en la matière.
- Enfin, la règle de mérite dans l'évaluation de la justice : elle s'appuie sur les compétences des salariés et sur leur désir de se former et renvoient au monde industriel et marchand. Les acteurs interrogés souhaitent que l'entreprise garantisse la liberté d'expression (la justice procédurale), un traitement juste et respectueux des salariés (justice interactionnelle) et la transparence de l'information concernant la politique de formation (justice informationnelle). Ces revendications s'inscrivent dans les logiques d'efficacité de décisions managériales. D'ailleurs, le respect de la hiérarchie (le monde domestique) est critiqué par les salariés qui revendiquent l'accès par leur capacité. Ceux qui désirent une promotion ou



aspirent à changer d'employeur voient la formation comme un prix à payer ; leur désir personnel les pousse à négocier avec leur responsable en vue d'en obtenir des résultats. Dans le cas d'insatisfaction ou de refus d'accès, le comportement déviant se produit : sabotage ou démission.

Même si la grandeur marchande apparaît encore de façon « modeste » dans les justifications avancées par les personnes interviewées, elle commence à s'installer dans le comportement organisationnel des salariés de l'industriel. La tendance n'est pas minime et se développe de plus en plus dans l'économie de marché. La configuration antihiérarchique, voire antiautoritaire, de l'entreprise est à venir.

Qu'en est-il des catégories théoriques qui ont émergé dans le secteur universitaire ?



## **Chapitre 7. Sentiment de justice et sens de la justice dans les universités vietnamiennes : le primat de la stabilité**

1. Un premier descriptif des résultats
2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité
3. Justice procédurale : la participation ignorée ?
4. Justice interactionnelle : entre la limitation de transparence des informations et le comportement des jeunes managers
  - 4.1. La justice informationnelle : la transparence informationnelle ne signifie pas que tous les salariés doivent connaître les politiques d'université
  - 4.2. La justice interpersonnelle : un défi pour les jeunes managers
5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC des salariés universitaires : du devoir des enseignants au soutien de l'organisation
  - 5.1. Le dynamisme proactif de l'enseignant en matière de FPC : un devoir revendiqué par tous
  - 5.2. La qualité de la formation proposée
  - 5.3. Le soutien de l'organisation en matière de FPC
6. Sens de la justice : l'absence du monde marchand, la prééminence de la cité domestique ?
  - 6.1. La réciprocité des devoirs entre salariés et organisation
  - 6.2. La formation doit être utile à l'enseignement et au travail
  - 6.3. Penser à l'intérêt général à partir des intérêts individuels
7. Conclusion

## 1. Un premier descriptif des résultats

**Tableau 12 : Catégories correspondant à chaque thème identifié dans les universités**

| <b>THEMES ET CATEGORIES</b>                                               | <b>Sources</b> | <b>Références</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| <b>A. Critères de justice en matière de gestion des RH</b>                | <b>12</b>      | <b>23</b>         |
| Description des tâches et compétences à atteindre pour chaque métier      | 4              | 5                 |
| Combinaison des responsabilités dans la gestion des bénéficiaires         | 4              | 7                 |
| Promotion n'est pas liée à la formation                                   | 8              | 11                |
| <b>B. Critères de justice globale de la formation des salariés</b>        | <b>20</b>      | <b>142</b>        |
| Aménagement du temps de travail pour la formation                         | 7              | 11                |
| Capacité de poursuivre la formation : les langues et connaissances        | 6              | 8                 |
| Création des conditions de mise en œuvre des nouvelles compétences        | 9              | 15                |
| Culture du réseau de connaissances                                        | 3              | 4                 |
| Mise en place de l'évaluation in et out de formation                      | 2              | 5                 |
| Qualité de la formation- le formateur et le contenu                       | 8              | 11                |
| Responsabilité des managers dans la recherche budgétaire de formation     | 4              | 6                 |
| Autonomie et la démocratie de décision des universités dans la récompense | 2              | 2                 |
| Développement du plan de carrière avec les bénéficiaires                  | 3              | 6                 |
| Devoir souhaité : Le dynamisme des enseignants                            | 15             | 24                |
| Soutien dans la démarche administrative pour faciliter l'accès            | 9              | 12                |
| Soutien financier de la part de l'université pour l'accès en formation    | 11             | 19                |
| Soutien dans l'organisation du travail et le temps de formation           | 11             | 15                |
| Echange de l'information avec les bénéficiaires                           | 5              | 7                 |
| <b>C. Culture vietnamienne</b>                                            | <b>20</b>      | <b>119</b>        |
| Garder les salariés par le lien affectif                                  | 4              | 5                 |
| Culture d'ambition de se cultiver                                         | 13             | 25                |
| Culture du métier d'enseignement                                          | 10             | 21                |
| Décision se base sur les logiques et les circonstances des interlocuteurs | 8              | 12                |
| Vision de stabilité dans la vie : fort évitement du changement            | 3              | 4                 |
| Conformité- suivre la majorité                                            | 2              | 2                 |
| Respect des personnes âgées empêche les jeunes d'être chef                | 5              | 6                 |
| Rôle des femmes dans la famille                                           | 2              | 2                 |

|                                                                                         |           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Humilité- Penser aux autres- Sympathie                                                  | 11        | 16         |
| Indifférence vis-à-vis de la politique, à la partialité de traitement- Baiser les bras  | 10        | 24         |
| Se sentir blessé quand quelqu'un critique- Sauver la face                               | 10        | 15         |
| <b>D. Engagement de remboursement après la formation</b>                                | <b>18</b> | <b>44</b>  |
| C'est juste un bout de papier de la loi dans le tiroir-Pas de valeur exécutive          | 11        | 19         |
| Rendre les formés responsables dans leur acte                                           | 8         | 9          |
| Revendiquer la loyauté des salariés, la volonté                                         | 7         | 10         |
| Revendiquer la responsabilité de l'organisation après la formation                      | 6         | 6          |
| <b>E. Formes de formation</b>                                                           | <b>18</b> | <b>48</b>  |
| Court terme                                                                             | 18        | 34         |
| Langue étrangère                                                                        | 3         | 4          |
| Sur place                                                                               | 3         | 4          |
| Profession                                                                              | 17        | 30         |
| Avec le soutien financier et organisationnel de l'université                            | 3         | 4          |
| Avec les formateurs étrangers                                                           | 6         | 8          |
| Sur place                                                                               | 14        | 18         |
| Long terme - Accès au diplôme universitaire                                             | 9         | 14         |
| Formation à l'étranger avec le soutien et le règlement de l'université                  | 8         | 10         |
| Sur place organisé par l'établissement étranger- Diplôme étranger                       | 3         | 4          |
| <b>F. Problèmes de formation des salariés</b>                                           | <b>20</b> | <b>132</b> |
| <b>Problèmes individuels</b>                                                            | <b>15</b> | <b>43</b>  |
| Passivité des formés- Manque d'audace d'expression                                      | 2         | 2          |
| Manque de sérieux des enseignants qui profitent de la situation de formation payée      | 3         | 4          |
| Conditions de vie défavorables                                                          | 9         | 15         |
| Connaissances d'anglais ne permettent pas de passer les concours d'entrée               | 5         | 12         |
| Indisponibilité des enseignants décourage la mise en place des séminaires               | 6         | 10         |
| <b>Problèmes institutionnels</b>                                                        | <b>15</b> | <b>25</b>  |
| Il n'y a pas beaucoup de formation certifiée                                            | 7         | 11         |
| Politique de soutien du ministère n'est pas suffisant                                   | 7         | 9          |
| Aide financier ne permet pas de développer la formation                                 | 5         | 7          |
| Concours d'entrée entrave la participation en formation de Master et Doctorat           | 2         | 2          |
| Contenu de formation n'est pas aussi soigné que la publicité et la dépense de formation | 4         | 5          |
| <b>Problèmes organisationnels</b>                                                       | <b>19</b> | <b>64</b>  |
| Budget de formation n'est pas suffisant                                                 | 9         | 17         |
| Choix n'est pas démocratique                                                            | 5         | 6          |

|                                                                                      |           |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Manque de qualité de formation- Différents niveaux des formés                        | 6         | 9         |
| Manquement de méthode d'évaluation de qualité de formations                          | 3         | 6         |
| Salaire n'est pas assuré pour ceux qui sont formés à l'étranger                      | 2         | 2         |
| Système rigide hiérarchique de l'organisation                                        | 3         | 5         |
| Organisation du travail ne permet pas d'y assister                                   | 7         | 10        |
| Pas de perspective de carrière après la formation                                    | 5         | 9         |
| <b>G. Responsabilité sociale de l'université</b>                                     | <b>19</b> | <b>38</b> |
| Former de bons citoyens, compétents et moraux                                        | 8         | 9         |
| Former de bons enseignants                                                           | 8         | 10        |
| Formation est une responsabilité commune de tous                                     | 2         | 3         |
| Politique salariale est adéquate : Créer de bonnes conditions de travail             | 8         | 9         |
| ISO mais post-évaluation est plus importante                                         | 2         | 3         |
| Norme ISO est complexe, rigide et stresse les employés                               | 3         | 4         |
| <b>H. Rôles de la formation</b>                                                      | <b>19</b> | <b>88</b> |
| Différencier des concurrents                                                         | 8         | 8         |
| Mise à jour des connaissances- Orienter la recherche                                 | 10        | 16        |
| Mobilité du personnel- Remplacement des départs                                      | 2         | 2         |
| Promotion sociale                                                                    | 1         | 1         |
| Qualité de la main-d'œuvre- Développement de la compétence                           | 15        | 22        |
| Augmentation de la confiance en soi                                                  | 2         | 2         |
| Changement de pensée et méthode d'enseignement                                       | 6         | 8         |
| Développement de nouvelles relations sociales                                        | 6         | 9         |
| Respect de la stratégie du Ministère de l'éducation- Le nombre de master et docteurs | 13        | 20        |
| <b>I. Rôles du syndicat</b>                                                          | <b>20</b> | <b>45</b> |
| Concorder à la politique de l'organisation                                           | 4         | 6         |
| Moins impliqué dans la formation des salariés                                        | 14        | 21        |
| Rôle de figurant sans porte de parole dans la défense de droits des salariés         | 7         | 11        |
| Protéger les droits légaux des salariés                                              | 3         | 8         |
| S'intéresser à la vie morale plutôt que la vie professionnelle                       | 10        | 10        |
| <b>J. Sens de la justice</b>                                                         | <b>20</b> | <b>88</b> |
| Logique civique- Penser à l'intérêt général à partir des intérêts individuels        | 6         | 12        |
| Logique d'efficacité de la formation qui sert au travail                             | 12        | 26        |
| Création des conditions de mise en œuvre des nouvelles compétences                   | 3         | 4         |
| Formation doit être utile à l'enseignement, au travail                               | 10        | 16        |
| Païement de formation est destiné à l'utilité du travail                             | 4         | 5         |
| Logique domestique                                                                   | 20        | 50        |

|                                                                                                       |           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Direction qui décide sans besoin d'avis                                                               | 3         | 3          |
| Responsabilité du chef devant le public vis-à-vis des erreurs de ses enseignants                      | 4         | 6          |
| Devoir des bénéficiaires                                                                              | 5         | 8          |
| Lien affectif entre l'enseignant et l'université- Le respect                                          | 9         | 12         |
| Rôle des femmes et des jeunes dans la société                                                         | 4         | 4          |
| Enseignants ne peuvent pas contrarier les chefs                                                       | 4         | 5          |
| Relations sociales favorisent les décisions partiales                                                 | 4         | 5          |
| Esprit de famille- Conformisme                                                                        | 2         | 2          |
| Rationalité économique- Efficacité de l'auto-investissement                                           | 10        | 14         |
| <b>K. Sentiment de justice</b>                                                                        | <b>20</b> | <b>197</b> |
| Justice distributive                                                                                  | 20        | 51         |
| Mérite                                                                                                | 6         | 13         |
| Egalité- Pas de limite de candidats                                                                   | 2         | 4          |
| Premier inscrit premier servi- Caractère du mérite                                                    | 2         | 2          |
| Selon les besoins de l'organisation- servir au métier                                                 | 15        | 32         |
| Justice informationnelle                                                                              | 8         | 11         |
| Transparence de la procédure mais pas transparence de l'information                                   | 8         | 11         |
| Justice interpersonnelle                                                                              | 8         | 14         |
| Avoir de bonnes relations et bonnes ententes avec les chefs                                           | 3         | 4          |
| Reconnaissance de la contribution du salarié                                                          | 2         | 2          |
| Encouragement de la part des responsables                                                             | 6         | 8          |
| Justice procédurale                                                                                   | 20        | 119        |
| Consultation des avis mais la décision finale est prise par le chef sans les prendre en considération | 8         | 20         |
| Démocratie dans la prise en considération des avis des chefs de service                               | 5         | 8          |
| Difficulté de prise de parole des bénéficiaires dans l'accès en formation                             | 7         | 12         |
| Présence de biais pour les managers, les cas urgents                                                  | 3         | 3          |
| Priorité de formation pour les enseignants                                                            | 8         | 14         |
| Procédure d'octroi de bourse du ministère doit être claire et juste                                   | 2         | 3          |
| Favoritisme dû à la concurrence de place d'accès et aux relations sociales                            | 3         | 6          |
| Respect du règlement de formation : le nombre de doctorant à atteindre                                | 14        | 30         |
| L'établissement des critères concrets mais pas rigides selon le plan stratégique                      | 9         | 13         |
| Evaluation se base sur les circonstances justifiées                                                   | 5         | 6          |
| Pas de présence de biais entre âgés et jeunes                                                         | 5         | 6          |

Décrivons brièvement les catégories de ce tableau. Nous respectons l'ordre alphabétique que le logiciel NVivo a établi lors de notre encodage.

*A. Critères de justice en matière de gestion des ressources humaines (23 passages de textes/12 sources)*

Lors de notre encodage, émerge le critère de distribution de cours entre les enseignants. Ceci ne concerne pas la politique de formation mais la gestion des ressources humaines. Nous décidons alors de le mettre dans la thématique de gestion juste de ressources humaines. Selon les acteurs, pour que la distribution de cours ou de tâches soit juste, la DRH s'intéresse à établir la fiche de description de compétences de chaque métier et de formation de chaque salarié dont les compétences sont également enregistrées. En outre, la participation du syndicat, des différents départements et des enseignants dans les politiques d'universités s'avère pertinente.

*B. Critères de justice globale de la formation des salariés universitaires (142 passages de textes/20 sources)*

Les justifications des acteurs ne portent pas seulement sur les trois dimensions de justice organisationnelle. Nous avons identifié d'autres critères de justice qui ne rentrent pas dans les catégories de ces trois dimensions, par exemple le dynamisme des enseignants dans l'accès à la formation (15 salariés sur 20 concernés) ou encore le soutien financier de la part de l'université en assumant le salaire décent des participants pendant la formation (11 salariés concernés).

*C. Culture vietnamienne (119 passages de textes/20 sources)*

Les justifications des acteurs de ce qui est juste et injuste ne sont pas des actions totalement décontextualisées. Nous avons distingués les caractéristiques culturelles nationales de traits culturels caractérisant le métier d'enseignement qui à son tour influence le regard des enseignants vis-à-vis de la FPC. Cette thématique prend une place importante dans notre



travail. En effet, elle sera analysée avec les illustrations des passages de textes dans les parties ultérieures.

*D. Engagement de remboursement après la formation (44 passages de textes/18 sources)*

Cette thématique est relative à la politique de remboursement de frais de formation payé par l'université ou par le gouvernement vietnamien dans le cas de désengagement. Cette politique reste ambiguë entre application à la lettre du contrat de remboursement et responsabilité des parties prenantes. D'une part, cette politique oblige les salariés à être responsables de leur formation. D'autre part, l'individu n'est pas le seul responsable de son désengagement si l'organisationnel ne fait pas d'effort pour le retenir

*E. Formes de formation (48 passages de textes/18 sources)*

Les formes de formation des salariés universitaires sont abondantes. Les formations de court terme se concentrent sur les compétences en langues et les séminaires qui mettent à jour les connaissances et développent de nouvelles compétences pour le travail. Quant à la formation de long terme, c'est la formation postuniversitaire qui est privilégiée, surtout les formations à l'étranger pour les enseignants qui veulent acquérir le master et le doctorat.

*F. Problèmes de formation (132 passages de textes/20 sources)*

Les problèmes que rencontre la FPC à l'université se trouvent à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et institutionnel. Par exemple, la passivité des salariés dans l'accès à la formation ou les compétences de langues étrangères, etc. sont des problèmes individuels qui ne favorisent pas leur accès. Au niveau organisationnel, le budget de l'organisation ou encore l'organisation du travail (des cours) ne permettent pas la participation active des salariés à la FPC. De plus, l'offre des instituts de formation ne correspond pas à la réalité du travail et l'aide financière du Ministère n'est pas suffisante.

*G. Responsabilité sociale de l'université (38 passages de textes/19 sources)*

La plupart des intervenants ont confirmé la mission sociale de l'université, à savoir l'éducation et la formation de bons citoyens, de bons enseignants. En outre, la responsabilité sociale de l'université intègre également une politique salariale adéquate et des bonnes conditions de travail qui permettent aux enseignants de mener à bien leur mission. La norme standard du management ISO est couramment utilisée à l'université. Pourtant, les salariés ont dénoncé sa rigidité et sa complexité.

*H. Rôles de la formation (88 passages de textes/19 sources)*

La FPC joue plusieurs rôles, au niveau individuel et organisationnel. Souvent, la formation est considéré comme un moyen de développer les compétences des salariés, de mettre à jour les connaissances sur l'enseignement et de la recherche. Quelques intérêts individuels émergent : l'augmentation de la confiance en soi, le changement de pensée. En outre, typiquement pour l'université, la formation des enseignants au niveau postuniversitaire a pour but répondre aux exigences du Ministère de l'éducation concernant l'influence du nombre des enseignants de niveau de master et de docteur sur le nombre d'étudiants à admettre.

*I. Rôle du syndicat (45 passages de textes/20 sources)*

Le syndicat s'intéresse plutôt au quotidien des salariés qu'à la vie professionnelle des salariés. Il est moins impliqué dans la politique de FPC des salariés.

*J. Sens de la justice (119 passages de textes/20 sources)*

Cette thématique est essentielle pour ce travail. Elle porte sur les justifications des salariés de leur choix de principes de justice. Nous allons approfondir le sens de la justice des salariés interviewés par la théorie des justifications développée par Thévenot et Boltanski.

*K. Sentiment de justice (197 passages de textes/20 sources)*

Le sentiment de justice constitue également une thématique à approfondir pour notre recherche. Elle sera analysée à travers les trois dimensions de justice : justice distributive, justice procédurale et interactionnelle.

## **2. Justice distributive : une hiérarchie entre besoins, mérite et égalité**

Dans le cas des universités, le principe de besoin prime sur le mérite et l'égalité. La formation est considérée juste par les enseignants et les employés lorsqu'elle possède un caractère fonctionnel, c'est à dire qu'elle répond aux besoins professionnels

*« Une formation juste ? Hum...Il faut que le manager se base sur la mission des enseignants pour distribuer la formation. La formation, elle, doit servir au travail des enseignants » (Doyen, Université pédagogique)*

*« Premièrement, on doit recruter la bonne personne à la bonne place. Après, durant sa mission, on la forme pour compléter les lacunes qu'elle rencontre au travail » (Employée administrative, Université pédagogique)*

*« D'après moi, il faut que la formation corresponde au travail d'enseignement des professeurs. L'université devrait orienter les enseignants selon sa stratégie de développement en leur donnant les formations correspondantes » (Professeure, Université d'ouverture).*

Dans le cas où les besoins de formation des salariés universitaires ne correspondent pas au travail, il est juste que l'université ne finance pas leur formation.

*« Former ceux qui ne sont pas au service de l'université gaspille les ressources financières de l'université. Il est juste que ceux qui veulent satisfaire leur besoin personnel s'autofinancent leur formation » (Employée, Université pédagogique)*

Dans une moindre mesure le principe d'égalité a été mobilisé pour évaluer le caractère juste de la FPC. Selon les intervenants, ce principe se combine avec celui de besoins en vue d'assurer une juste distribution de la formation.

Ils ont plaidé un accès sans limite, ouvert à tous les métiers au sein de l'université pourvu que la formation soit utile à leur travail.

*« A notre université, l'accès à la formation est juste parce que l'université soutient l'accès de tous, sans discriminer la catégorie professionnelle et que la formation demandée puisse servir à leur travail » (Doyen, Université pédagogique)*

Quant au principe de mérite, le choix des bénéficiaires met en relief les contradictions dans la politique nationale de formation. En effet, le Ministère de l'éducation a fixé par décret le nombre d'étudiants à recruter en fonction du nombre d'enseignants de grade de master et de docteur employés à l'université alors que l'octroi de bourses du gouvernement pour les formations postuniversitaires est limité. Ainsi, le principe « premier inscrit, premier servi » est justifié. En outre, la capacité de poursuivre la formation est un critère de sélection important

*« La politique de formation de notre école est juste parce que ceux qui sont capables de trouver une bourse d'études à l'étranger, ils peuvent y aller pour faire leur formation. D'ailleurs, si vous répondez à tous les critères de sélection, vous êtes vraiment compétent et c'est normal que l'université vous choisisse » (Professeur, Université de technologie et d'éducation)*

*« Dans le cas où l'université octroie la bourse, si tous les candidats sont égaux dans leur compétence, personne ne se démarque par sa brillance, on applique le principe « premier inscrit, premier servi » (Vice recteur, Université pédagogique)*

Nous pouvons observer que la combinaison entre besoins, mérite et égalité est généralisée au Vietnam, tant dans l'entreprise que dans l'université. Le critère du besoin a un caractère fonctionnel, par exemple l'entreprise a besoin de former les salariés pour sa performance économique, alors que le mérite se montre dans la capacité d'apprentissage et le désir de se former, ce qui entraîne l'efficacité de la formation. Soit le besoin individuel doit correspondre à celui de l'entreprise, soit l'individu doit se faire remarquer par son effort et sa capacité s'il veut profiter de la formation financée par

l'organisation. Enfin, on parle d'accès ouvert à tous selon le principe : même fonction même formation.

### **3. La justice procédurale : la participation ignorée ?**

A l'université, l'accès à la FPC est biaisé. La priorité des enseignants dans l'accès est légitime. Le budget de formation destiné aux enseignants est plus important que celui des employés, surtout le budget pour les formations postuniversitaires est plus important pour le corps professoral que pour le corps administratif. Les salariés universitaires mettent en évidence la mission de l'université, sa difficulté financière et les besoins objectifs des salariés dans leurs justifications qui défendent l'accès excessif des enseignants à la formation postuniversitaire par rapport à l'accès modeste des employés

*« En réalité, les enseignants sont les personnes dont les missions sont importantes pour l'université. C'est la raison pour laquelle ils doivent être privilégiés dans l'accès à la formation, plus que d'autres catégories professionnelles qui sont formées en fonction de leur besoin de travail. »  
(Directrice de recherche, Institut national de recherche et d'éducation)*

*« Je ne pense pas que l'accès en formation soit ouvert à tous. Ce pour deux raisons, d'abord, la difficulté financière de l'université est réelle et objective. Ensuite, la politique de formation doit répondre aux besoins de l'enseignement à un moment. La priorité devrait être destinée aux enseignants » (Employée, Université pédagogique)*

*« C'est normal que l'université se concentre sur la formation des enseignants. Les tâches des employés administratifs n'ont pas besoin de compétences postuniversitaires » (Directrice financière, Université pédagogique)*

Qu'en est-il de la participation des salariés universitaires à la prise de décision managériale ? Dans le cas étudié, la prise de parole des doyens et des managers directs est considérée comme stratégique dans toutes les décisions de l'université. Selon les interviewés, les middle-managers sont proches du terrain et connaissent bien les besoins professionnels de leurs subordonnés. Il est important que l'université prenne en compte leurs avis

dans les décisions concernant le contenu de FPC et concernant le programme d'éducation et d'enseignement de l'université.

*« Je pense que c'est juste lorsque les chefs directs expriment les besoins de formation de leurs subordonnés aux top-managers parce qu'ils connaissent leurs lacunes, leurs compétences mieux que quiconque » (Professeur, Université d'ouverture)*

*« Avant de prendre la décision, le doyen demande l'avis des ses subordonnés. Par exemple, s'il veut engager un professeur de l'extérieur à travailler au département, il doit consulter les avis des enseignants, il ne peut pas prendre la décision seul. Le principe de démocratie est réglementé ». (Vice recteur, Université pédagogique)*

D'ailleurs, les enseignants sont encouragés à exprimer leurs besoins de formation auprès de leurs responsables.

*« Il faut que les enseignants s'expriment, il faut qu'ils parlent de leurs désirs de changement à leurs supérieurs pour que ces dernières les aident à trouver des moyens à les satisfaire » (Vice doyen 1, Université de technologie et d'éducation)*

Or, même si la liberté d'expression est prescrite par l'autorité, la question se pose de savoir si les salariés se sentent libres de s'exprimer. Nos intervenants ont montré leur réticence à propos de la démocratie dans la participation à la décision managériale. D'une part, la non-prise en compte des avis produit l'indifférence des salariés vis-à-vis des politiques d'université. Selon les acteurs, même s'ils ont le droit de parler de leur problème aux responsables, les autorités décident à leur manière. Ce comportement managérial décourage les salariés de s'exprimer.

*« Comme j'ai remarqué plusieurs fois lorsque les enseignants donnent leurs avis, Ok, les autorités écoutent mais ils ne les prennent pas en compte dans leur décision finale, aucun enseignant ne peut changer le processus qui est décidé par les autorités. Moi, malgré que je dise tout, je justifie tout, les responsables faisaient semblant de m'écouter mais il n'y avait aucun changement. Alors, que fait-on ? On ne veut plus parler, on devient indifférent avec les consultations des avis venant de la part des dirigeants » (Professeure, Université pédagogique)*

*« Parce que j'ai vu que même nos responsables, ils donnent leurs opinions mais rien n'est pris en compte. Alors, comment une simple employée comme moi, pourrait changer la politique de l'université ? Oui, ils vous écoutent mais ils décident à leur manière ? On a bien insisté, ils ont écouté mais ils ne réalisent pas. Dis-moi à qui je peux parler alors ? » (Employée, Université pédagogique)*

D'autre part, par la crainte d'être mal vu et ainsi de se faire discriminer, les salariés préfèrent ne pas s'exprimer et ne pas remettre en cause les décisions managériales.

*« Il semble qu'au Vietnam, imaginez que vous crachez la salive en regardant le ciel, la salive retombe sur votre visage. Voilà, si vous contrariez votre chef, tous les malheurs vous reviennent. En effet, aucun dirigeant n'aime les critiques, psychologiquement, il aime l'éloge, il préfère les compliments. Donner des avis qui ne sont pas en phase avec ceux du chef, c'est problématique. Ceux qui avaient étudié à l'étranger s'exprimaient facilement mais perdaient la confiance du chef et étaient mal vus » (Vice doyen 2, Université de technologie et d'éducation)*

Un délégué syndical nous a également dit que « les droits des salariés, oui, ils ont des droits au travail. Mais les droits sont délimités et réglementés, ce n'est pas que vous avez des droits et que vous pouvez les réclamer comme vous voulez et quand vous voulez. Non. Vous avez des droits mais vous avez aussi vos devoirs. Votre devoir est de servir l'université »

La justice organisationnelle met en évidence la consistance de la procédure de décision dans laquelle les avis des participants sont pris en considération. Nous pouvons sentir dans notre cas le ressentiment et la déception des salariés lorsque la décision n'est pas consistante avec la procédure de participation.

Analysons le dernier critère de justice procédurale. Nos interlocuteurs étaient d'accord sur « la précision de l'information » dans le processus,

concrètement, sur l'établissement des critères de participation ainsi que sur l'engagement des bénéficiaires.

*« Pour que le processus de décision soit juste, il faut établir les critères concrets. Dans la société où tout le monde s'intéresse à la question de l'intérêt, il faut avoir des critères de sélection. Par exemple, dans combien de temps il faut qu'un enseignant soit diplômé en Master ou en Docteur. Une fois qu'il entre en formation, combien d'heure doit-il enseigner à côté de sa formation, ou encore quel est le salaire qu'il gagne pendant sa formation, etc. » (Déléguée syndicale, Université pédagogique)*

*« L'accès à la formation doit être sélectionné, la sélection doit répondre à certains critères, par exemple le temps de formation, le temps de travail, l'âge et l'engagement après la formation » (Professeur, Université pédagogique)*

En résumé, nous remarquons une contradiction dans le critère de « participation » des salariés dans le processus de décision managériale de l'université. D'une part les salariés sont encouragés à parler, à exprimer leurs besoins de formation et leurs points de vue sur la politique de l'université. D'autre part, ils sont découragés par le manque de sérieux de la part des dirigeants dans la prise en considération de leurs avis. Les enseignants insatisfaits de ce comportement managérial deviennent indifférents à la politique de l'université.

#### **4. Justice interactionnelle : un défi pour les jeunes managers**

##### **4.1. La justice informationnelle : la transparence informationnelle ne signifie pas que tous les salariés doivent connaître les politiques d'université**

La transparence du processus s'est avérée importante dans la perception de la justice des salariés. La communication des responsables envers les salariés est nécessaire pour améliorer les relations au travail. Ce qui est juste en matière de FPC porte non seulement sur l'établissement des critères clairs de la sélection des bénéficiaires et l'application cohérente de



ces critères à tous les salariés (justice procédurale) mais aussi sur l'explication de ces critères auprès des salariés

*« Si toutes les informations concernant le choix des bénéficiaires étaient transparentes, claires, on ne se plaindrait pas. Mais non, les dirigeants ne nous expliquent pas. » (Employée, Université pédagogique)*

*« Je ne peux pas dire que la décision est juste parce que l'université ne communique pas le processus de sélection qui est très subjectif et dépend du comportement des dirigeants » (Professeure retraitée, Université de technologie et d'éducation)*

Pourtant, quant aux responsables interrogés, ils estiment qu'ils ne doivent pas révéler les politiques d'université à tous les salariés en vue de limiter le dysfonctionnement de l'organisation. D'après eux, les perceptions des gens sont différentes, même sur un même fait. L'interprétation des salariés sur ces politiques pourrait retarder la décision et nuire aux relations au travail.

*« La transparence des informations, ça dépend du type d'information. Il existe des informations sensibles sur la stratégie d'organisation qui ne devraient pas être communiquées à tous les employés. La rumeur vous savez, les employés ont un regard qui diffère des dirigeants. Parfois, ils interprètent mal les choses, donc cela crée le conflit au travail » (Vice doyen 1, Université de technologie et d'éducation)*

*« Les supérieurs peuvent discuter avec leurs employés pour consulter des opinions mais ce n'est pas pour ça que les employés soient au courant de toutes les stratégies d'organisation. Chacun a son rôle. Les salariés ne s'intéressent qu'à leur travail, ils ne peuvent pas intervenir à la décision des dirigeants » (Déléguee syndicale, Université pédagogique)*

Dans leur étude réalisée auprès de managers australiens et vietnamiens qui travaillent dans les entreprises installées au Vietnam, Berrell et ses collègues (1999) montrent que les salariés vietnamiens acceptent facilement la distribution déséquilibrée de pouvoir au sein de l'organisation. Ils sont plus tolérants aux relations hiérarchiques au travail que les australiens. Ce comportement au travail est influencé par les valeurs culturelles développées au sein de l'entreprise vietnamienne. Nous supposons ainsi que le comportement des salariés interviewés vis-à-vis de la communication

des informations des managers reflète plus ou moins leurs normes d'action et de pensée. Cette dernière conditionne d'ailleurs le sentiment de justice des Vietnamiens interrogés vis-à-vis la relation supérieur-subordonné.

#### **4.2. La justice interpersonnelle : un défi pour les jeunes managers**

Non seulement les responsables ont à établir de bonnes relations avec les salariés, à se montrer compréhensifs et reconnaissants, mais aussi à chercher à créer de meilleures conditions pour faciliter l'accès des salariés. Nous plaçons ces caractéristiques interpersonnelles dans le soutien du manager.

*« Il y a des chefs qui sont sévères et oppriment leurs subordonnés, dans ce cas, il n'y a pas de justice. Ou encore, ils favorisent leurs connaissances en dévalorisant les autres » (Professeur, Université de technologie et d'éducation)*

*« Un manager juste est celui qui écoute et sait féliciter ses employés. Il les encourage à faire de la formation et cherche à faciliter leur accès » (Doyen, Université pédagogique)*

La revendication du comportement juste des managers met en jeu la légitimité du pouvoir des jeunes managers. D'une part, les intervenants voient ces derniers comme sans maturité professionnelle et remettent en question leur pouvoir s'exerçant sur les salariés âgés. Les justifications des interviewés mettent en évidence la valeur du respect des personnes âgées, ancrée dans le comportement des Vietnamiens. Face aux salariés âgés, les managers se comportent humblement et parfois ils sont gênés de donner de l'ordre à ces salariés. Pour légitimer leur statut, les jeunes managers ont à établir de bonnes ententes avec eux et prendre en considération leurs points de vue.

*« Au Vietnam, si les jeunes managers ont une bonne éducation, ils respectent bien les personnes âgées. Donc, il est difficile pour eux de leur donner de l'ordre ou de leur reprocher leur erreur. Souvent les anciens croient qu'ils ont plus d'expériences que les jeunes, si les jeunes les imposent ceci cela, ils ne les écoutent pas. C'est normal » (Professeur, Université pédagogique)*

*« Parce que les jeunes manquent d'expérience, même s'ils sont brillants, il faut qu'ils créent de bonnes relations avec les anciens, sachent les communiquer en vue de les faire impliquer dans la décision managériale » (Professeur, Université de technologie et d'éducation)*

Nous allons approfondir les notions de culture vietnamienne émergentes dans les logiques d'action des salariés dans les sections ultérieures. Analysons maintenant d'autres critères de justice qui ne correspondent pas aux trois dimensions citées.

## **5. Au-delà de la justice organisationnelle, la justice globale en matière de FPC des salariés universitaires : du devoir des enseignants au soutien de l'organisation**

### **5.1. Le dynamisme proactif de l'enseignant en matière de FPC : un devoir revendiqué par tous**

Le sentiment de justice des salariés universitaires interviewés porte non seulement sur le résultat de la distribution, sur la manière d'atteindre ce résultat (le processus) et sur le comportement managérial, mais aussi sur le comportement personnel des enseignants. En tant qu'enseignant à l'université, ils sont conscients de leurs droits et leurs devoirs. L'amélioration des compétences et l'obtention de diplômes postuniversitaires sont considérées comme un devoir à accomplir. Il leur est demandé d'être proactifs et dynamiques dans la recherche de financement et de formations en vue d'y participer.

*« Si vous voulez travailler à notre université, vous devez respecter nos valeurs et réaliser vos devoirs. Vous devez avoir la conscience de vous former, vous débrouiller pour trouver le financement et vous inscrire dans les formations qui vous aident à perfectionner vos compétences » (Déléguée syndicale, Université pédagogique)*

*« Chaque enseignant est responsable de sa formation. Une fois qu'il décide de rester travailler à l'université, il s'engage à faire la FPC qui correspond à la politique de développement de l'université sans attendre l'ordre managérial » (Professeur, Université pédagogique) »*

Le dynamisme des enseignants dans l'accès à la formation postuniversitaire ou à la formation de perfectionnement professionnel est exigé par le métier d'enseignement. Le devoir des enseignants se trouve également dans le partage des connaissances avec leurs collègues et dans la participation active à la formation ainsi que dans la prise de parole auprès des doyens et des responsables en vue d'améliorer le processus de décision et la politique de l'université.

*« Je pense que les bénéficiaires de formation doivent participer activement à la formation en vue d'acquérir un maximum de connaissances. Leur devoir est également de partager les connaissances qu'ils auront eues à leurs collègues. En outre, le partage de connaissances est très intéressant pour en prendre le recul et les en approfondir » (Professeure, Université pédagogique)*

*« Les bénéficiaires doivent être sérieux dans leur apprentissage » (Employée, Université pédagogique)*

*« Il faut exprimer leurs besoins de formation à leur responsable. Si la politique de l'université ne rencontre pas leurs attentes, il faut qu'ils leur en parlent également. C'est leur devoir d'en parler s'ils veulent accéder à la formation. » (Retraitée, Université de technologie et d'éducation)*

Les compétences en langues étrangères sont également mises en exergue par les intervenants comme un critère de justice globale dans le choix de bénéficiaires. Ce critère renvoie au principe de « mérite » d'une part mais il comporte un caractère de devoir auquel les enseignants font face. Ces compétences leur permettent de suivre des séminaires en anglais, de faire des formations postuniversitaires à l'étranger. Le critère juste de la FPC se trouve dans le devoir imposé aux enseignants.

Notre recherche met en évidence la responsabilité individuelle dans l'accès juste à la FPC mais nous verrons d'autres responsabilités, au niveau institutionnel et organisationnel émerger.

## **5.2. La qualité de la formation proposée**

Les justifications des acteurs interviewés nous amènent aux autres catégories du juste de la FPC : la qualité du contenu de formation et le

dévouement des formateurs dans l'action. D'abord le contenu de formation choisie doit permettre aux salariés d'améliorer leurs compétences, leur qualité d'enseignement et de travail.

*« Moi, je trouve que le formateur doit travailler sur le contenu de formation. Souvent la qualité des séminaires n'est pas appréciée. Les enseignants perdront leur temps s'ils doivent participer à ce genre de formation. Il faut que la formation soit utile à l'enseignement pour les professeurs et au travail pour les salariés. Elle leur permet d'améliorer les compétences professionnelles »*  
(Directrice de recherche, Institut national de recherche et d'éducation)

Les salariés interrogés évoquent la coordination entre l'université et les instituts de formation en vue d'établir ensemble les programmes de formations correspondant au travail de ses salariés.

*« Il importe que l'université travaille avec les fournisseurs pour avoir de bonnes formations pour ses salariés. La qualité de formation est importante et l'on choisit la meilleure formation »* (Déléguée syndicale, Université pédagogique)

*« La formation est juste lorsqu'elle rapproche de la réalité de l'enseignement des enseignants. Elle dépend du comité d'élaboration de programmes de formation entre université et établissement d'accueil »* (Vice recteur aux relations internationales, Université pédagogique)

Nous voyons ainsi le rôle de l'université dans le processus de FPC. Le caractère juste ou injuste de la politique de FPC est déterminé par le soutien, organisationnel et financier de l'université.

### **5.3. Le soutien de l'organisation en matière de FPC**

Le soutien administratif et organisationnel améliore le sentiment de justice des salariés des universités. Quelques pratiques de soutien de l'organisation sont identifiées, à savoir la simplification de la démarche administrative ou la mise en place d'un service d'aide à la procédure d'accès dans le cas de formation à l'étranger. De surcroît, l'organisation du travail qui permet aux salariés de se rendre librement à la formation et les conditions d'application

des connaissances qui leur permettent de mettre en œuvre ce qu'ils ont appris constituent deux autres critères de justice globale en matière de FPC.

*« Moi, j'avais trouvé que la formation m'était utile. Je me suis inscrite et y ai participé. En fin de compte, à l'université, je n'ai pas d'occasion d'appliquer les connaissances que j'ai apprises. Les conditions matérielles ne me permettent pas de développer ce que j'ai appris. C'est du gaspillage » (Employée, Université pédagogique)*

*« La justice ? Principalement, si l'université peut créer des conditions d'application des connaissances apprises et l'enseignant peut les mobiliser à son enseignement, c'est juste » (Professeur, Université de technologie et d'éducation)*

*« Je trouve que la politique de formation des enseignants de mon université est juste. Quand j'ai fait un Master, les cours se sont donnés le vendredi et le samedi, j'ai pu m'arranger pour terminer mon travail avant d'aller aux cours. L'université m'a payé une partie de frais d'inscription et j'ai eu 3 mois de congé pour faire mon mémoire de fin de Master. » (Professeur, Université d'ouverture)*

Non seulement l'université joue un rôle prédominant dans la recherche financière pour aider les salariés à réaliser leur formation, mais la démarche administrative qu'elle met en place impacte également les jugements des salariés. En effet, pour les formations postuniversitaires de long terme, le contrat de formation complexe respectant la procédure bureaucratique décourage la participation des salariés

*« L'université doit simplifier les démarches administratives pour faciliter l'accès des enseignants. Aller en formation n'est pas une chose simple pour les enseignants, si l'on rend encore compliqué leur participation par les papiers de contrat de formation et plein d'autres papiers à signer, ils en finissent par l'abandonner. Ce n'est pas juste pour eux quoi » (Déléguée syndicale, Université pédagogique)*

*« Pour moi, il faut simplifier les démarches administratives pour favoriser l'accès des enseignants aux formations à l'étranger. Même elle doit créer les conditions favorables pour que ces formations portent leur fruit, par exemple organiser les cours d'anglais pour améliorer leur niveau d'anglais ou encore*

*trouver des sources financières de l'Etat, des relations internationales, etc. Il est important que le recteur et les départements travaillent ensemble sur ces questions pour encourager les salariés à faire ces formations » (Vice doyen 2, Université de technologie et d'éducation)*

En conclusion, les critères de justice en matière de formation ont été identifiés à l'aide de l'approche de la justice organisationnelle. A part les trois dimensions de justice développées par la justice organisationnelle, nous avons mis en lumière d'autres critères correspondant à la justice globale en matière de FPC. Ces critères sont liés non seulement aux comportements managériaux mais aussi aux comportements des salariés eux-mêmes et à l'organisation dans son ensemble. Ces critères de justice une fois identifiés sont analysés en vue de déterminer la manière dont ils sont justifiés par les acteurs interviewés. Ainsi le sens de la justice des salariés universitaires sera analysé à la lumière des « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot (1991)

## **6. Sens de la justice : l'absence du monde marchand, la prééminence de la cité domestique ?**

A première vue, nous remarquons que c'est la logique domestique qui domine avec 50 références sur 20 sources tandis que la logique industrielle dépasse la logique civique. La logique marchande n'existe pas dans les justifications des salariés universitaires concernant la FPC.

### **6.1. La réciprocité des devoirs entre salariés et organisation**

Nous constatons que c'est le monde « domestique » qui s'enracine dans les universités à travers les valeurs du respect de la hiérarchie et de l'esprit de famille ainsi que les devoirs réciproques que l'organisation et l'individu assument en matière de FPC. Ces valeurs domestiques permettent aux acteurs de surmonter des situations relevant des mondes différents dont les valeurs ne sont pas compatibles telles que la liberté d'expression ou la compétitivité. Elles favorisent l'ordre de relations traditionnelles telles que père-fils, aîné-cadet ou encore époux-épouse.

*« Le respect de la hiérarchie est ancrée dans la pensée des Vietnamiens. Les autorités n'aiment pas qu'on remette en question leur décision. C'est la raison pour laquelle les enseignants qui ont fait les études à l'étranger qui adoptent un comportement plus libéral ne s'y adaptent pas. » (Retraitée, Université de technologie et d'éducation)*

Les devoirs du « grand » sont considérés comme *une formule d'investissement* dans cette cité. Nous voyons que les salariés interviewés n'ont pas hésité de mobiliser les devoirs de l'université dans la politique salariale ou la création des conditions de travail qui permettent aux enseignants d'appliquer les connaissances à leur enseignement et à leur recherche.

*« Même si les enseignants s'engagent à servir l'université après avoir bénéficié de formations financées par l'université, cette dernière devrait leur fournir de bonnes conditions de travail et développer avec eux les perspectives de carrière. Par exemple, le devoir de l'université est de payer correctement les salariés. Si le salaire est bas, ils peuvent quitter l'université après avoir remboursé le frais de formation que l'université lui avait avancé » (Employée, Université pédagogique)*

A l'inverse, l'organisation réclame également que les devoirs individuels soient remplis et elle rejette l'égoïsme des salariés.

*« C'est logique que lorsque les bénéficiaires de formation financée par l'université se désengagent et ne veulent plus travailler avec nous quelle que soit la raison, ils remboursent les frais de formation. L'université est si morale qu'elle n'oblige pas que ces personnes remboursent les salaires reçus pendant la formation, mais le remboursement de frais d'inscription à la formation doit être poursuivi. Les salariés ne peuvent pas profiter de financement de l'université pour atteindre l'objectif sans avoir leur devoir envers l'université » (Directrice financière, Université pédagogique)*

Le modèle « paternalisme » favorise la protection du supérieur envers les subordonnés, mais exige également le devoir de ceux-ci. La plupart de critères de justice globale développés dans la section 5 trouvent leurs justifications dans cette cité. D'ailleurs, les jeunes managers doivent adopter



un comportement respectueux envers les salariés âgés. Ce comportement managérial n'est pas remis en question par les salariés universitaires interrogés.

Certes, la stabilité règne lorsque les grandeurs ne sont pas remises en cause et la cité domestique maintient la personne dans son état (Jacquemain, 2004).

### **6.2. La formation doit être utile à l'enseignement et au travail**

L'emboîtement hiérarchique des principes de justice distributive trouve ses explications dans le monde industriel de Boltanski et Thévenot. D'une part, l'université s'intéresse principalement aux besoins de développement de compétences des salariés et des enseignants qui sont utiles à leur métier. D'autre part, l'investissement en formation doit être efficace et porte du fruit pour l'individu et l'organisation. L'effort, l'attitude et l'aptitude sont des critères de sélection de bénéficiaires pour que la participation à la formation soit efficace.

*« En fait, en vue d'assurer la qualité de l'enseignement, l'accès des enseignants doit être prioritaire. D'ailleurs, l'équipe d'enseignants est l'acteur principal dans la mission de l'université. Donc, c'est logique que le budget de leur formation domine tandis que la formation du personnel administratif et technique dépend de leurs besoins professionnels » (Directrice de recherche, Institut national de recherche et d'éducation)*

*« En général, il est plus utile de former les jeunes que les personnes âgées. Les jeunes sont dynamiques, plus efficaces dans l'acquisition des connaissances et le temps de service des jeunes bénéficiaires est plus long » (Professeur, Université de technologie et d'éducation)*

Quant au principe d'égalité, l'égalité d'accès de tous n'est pas opérationnelle étant donné les justifications concernant le manque de ressource financière de l'université, l'efficacité de la formation investie, la considération des besoins des individus et le fonctionnement de l'organisation.

Enfin, la non-prise en compte des avis des salariés de la part des dirigeants est critiquée par la cité industrielle. Selon les jeunes enseignants interviewés, l'ouverture à la discussion et la liberté d'expression permettent

aux managers d'élargir le champ des possibles des décisions managériales dans une vision dynamique. Les enseignants sont experts en matière d'enseignement et leur dynamisme de participation contribue à l'efficacité de l'éducation et de l'enseignement à l'université.

*« Mes collègues ne se sentent pas contents lorsque les managers rejettent leurs opinions concernant la politique de FPC. J'aime la politique démocratique qui favorise la discussion collective. Les enseignants connaissent mieux leur métier d'éducation et d'enseignement plus que quiconque. Leur participation peut ainsi rendre fiables les décisions managériales » (Professeur, Université d'ouverture)*

### **6.3. Penser à l'intérêt général à partir des intérêts individuels**

Les objets dans le monde civique sont les lois, les décrets et les formes légales qui règlent les logiques d'action du citoyen. La priorité d'accès des enseignants aux formations postuniversitaires est réglementée au Vietnam. Cependant, l'accès égalitaire de tous est défendu à travers les références d'intérêt général. En effet, la formation n'est pas donnée seulement aux enseignants mais aussi à tout le personnel universitaire parce que si l'individu n'est pas au service de l'université, il est utile à la société dans son ensemble. C'est la raison pour laquelle, l'Etat et les partenaires sociaux doivent mettre à disposition des universités des dispositifs institutionnels et de l'aide financière en vue de favoriser l'accès de tous à la FPC.

*« En principe, les autorités devraient trouver les moyens pour faciliter l'accès de tous à la formation. Si l'on n'accordait pas la formation à l'individu, on empêcherait non seulement le développement de cet individu mais aussi le développement collectif, en général le développement du pays » (Vice recteur à l'enseignement, Université pédagogique)*

Les membres de la cité civique s'appuient sur la « *volonté souveraine* » en vue d'argumenter leur choix de principe de justice. La volonté souveraine représente l'intérêt général souvent développé par l'Etat (Boltanski & Thevenot, 1991).

Le contrat de formation représente une évidence que les salariés universitaires étudiés ont mise en justification. Le contrat de formation

précise pour les bénéficiaires les actions à engager, par exemple participer activement à la formation, être au service de l'organisation et rembourser le frais de formation en cas de départ.

## **7. Conclusion**

Il nous paraît que la cité domestique domine dans les justifications des salariés universitaires. L'inégalité d'accès à la FPC est socialement justifiée en termes de stabilité organisationnelle. L'accès financé par l'Etat et par l'université est prioritairement accordé aux enseignants vu leur importance pour l'éducation et l'enseignement national. Le principe de mérite se manifeste dans les justifications des acteurs mais sa présence n'est pas utilisée pour obtenir la FPC à tout prix et d'accéder à des postes de responsabilité mais pour revendiquer l'exécution des devoirs de l'individu ainsi que de l'université dans l'accès à la formation. Dans le monde domestique, « *on ne se donne pas en spectacle* », les enseignants même formés à l'étranger avec une qualification reconnue, se comportent humblement et modestement. La prise de parole ne se fait pas de manière naturelle et est permise par l'autorité du « père ». Ce dernier avec un comportement bienveillant se préoccupe de la vie professionnelle de ses salariés en assurant l'harmonie et la stabilité au sein de l'organisation. De fait, le monde industriel des enseignants coexiste avec le monde domestique de l'université. Cette coexistence n'est pas contradictoire mais appelle un compromis selon lequel la force des bonnes habitudes et de la tradition est compatible avec les normes d'efficacité du métier d'enseignement. N'est-il pas injuste que les jeunes doyens se dotent de bonnes relations humaines avec les enseignants seniors en vue de légitimer leurs décisions managériales tel que nos intervenants l'ont proposé ?



## **Chapitre 8. Principaux enseignements de la perspective comparatiste : une autre segmentation est-elle possible ?**

1. Influence culturelle sur l'évaluation de la justice des salariés vietnamiens
  - 1.1. La justice distributive et la culture spécifique du Vietnam
  - 1.2. La culture du réseau de connaissances et la justice procédurale
  - 1.3. La coutume de « respect de la hiérarchie et des personnes âgées » dans la justice procédurale et la justice interpersonnelle
  - 1.4. La culture du devoir et la justice interactionnelle
2. De la justice organisationnelle aux cités de Boltanski & Thévenot : quels principes de justice pour quelle cité ?
  - 2.1. Modèle domestique où prévalent le devoir individuel et le soutien organisationnel
  - 2.2. Modèle industriel où le besoin objectif et l'efficacité sont les principes de distribution de la FPC
  - 2.3. Modèle marchand où prennent place le désir de formation et le principe de mérite
3. Just accès à la formation selon le sexe et la catégorie professionnelle
  - 3.1. Le choix du principe de justice distributive et le sexe
  - 3.2. Le choix du principe de justice distributive et la catégorie professionnelle
  - 3.3. Le critère de la participation des salariés dans le processus managérial selon le sexe et le statut
4. Action syndicale et l'accès à la formation des salariés
5. Conclusion

## **1. Influence culturelle sur l'évaluation de la justice des salariés vietnamiens étudiés**

La recherche interculturelle occupe une place importante dans le champ de la justice organisationnelle. Les dimensions culturelles généralisées de Hofstede ont pris de l'ampleur dans les études interculturelles (Morris & Leung, 2000). La distance au pouvoir, mais aussi l'axe individualisme-collectivisme, sont utilisés pour étudier l'influence culturelle sur les comportements organisationnels. Les recherches sur la différence culturelle du Vietnam s'inscrivent dans ces dimensions culturelles généralisées (Ralston, Thang, & Napier, 1999). Souvent ces recherches considèrent le Vietnam avec une dimension collectiviste et de grande distance au pouvoir. Nous n'avons pas préétabli un modèle théorique de la culture pour analyser nos interviews. Nous avons fait émerger les caractéristiques culturelles du Vietnam à partir de nos données et les avons mises en relation avec le sentiment de justice des salariés interviewés.

### **1.1. *La justice distributive et la culture spécifique du Vietnam***

Tandis que la majorité des recherches interculturelles sur la justice distributive semble unanime quant à l'interdépendance entre la culture collectiviste et le critère de l'égalité d'allocation des ressources, quelques-unes ont, dans ce domaine, souligné l'absence de différence, entre le Japon, la Corée et les Etats Unis (Morris & Leung, 2000). Vu que le Vietnam est considéré comme un pays collectiviste avec forte distance au pouvoir (Monkhouse, Barnes, & Hanh Pham, 2013; Ralston et al., 1999; Warner, 2013), le critère de l'égalité devrait être prioritaire dans ce pays. Or, notre recherche montre que le critère du besoin est mis en avant dans les deux secteurs étudiés. Dès lors nous supposons que le choix des principes de justice dépend de la nature des ressources à allouer (par exemple : le salaire, la formation, la prime), du contexte socioéconomique et de la spécificité culturelle de l'organisation étudiée (Morris & Leung, 2000).

Développons concrètement les similitudes et les différences culturelles entre les deux secteurs étudiés

*A. La culture de l'humilité : la sagesse dans l'affirmation d'un besoin*

Les recherches sur la culture confucéenne ont défini l'humilité comme une attitude d'abaissement volontaire pour éviter le conflit avec les autres (Monkhouse et al., 2013). C'est un esprit collectiviste (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 1991) qui favorise la vie commune et la volonté de coopération des acteurs. Cette valeur culturelle est ancrée dans les cadres de pensée des salariés et les poussent à réagir humblement. Confucius enseigne également que pour obtenir l'harmonie dans l'organisation, il faut que chacun assume son propre rôle et respecte la hiérarchie créée par l'entreprise. Ce trait culturel se trouve chez les salariés des deux secteurs étudiés. L'accès en formation fonctionne selon le principe de besoins plutôt que celui d'égalité de tous.

*« L'employé sait que c'est difficile d'avoir l'accord de l'entreprise sur la formation hors normes. Cela est pour trois raisons : premièrement, ça coûte à l'entreprise. Deuxièmement, il doit être absent pour la formation, il faut que l'entreprise le paie pendant son absence, ce qui influence à son tour la productivité de l'entreprise. Troisièmement, le contenu de formation n'est pas nécessaire à l'entreprise. Ainsi, dans la plupart du temps, aucun employé ne réclame la formation » (Secrétaire de Cang Nuoc Sau)*

*« Certains ouvriers souhaitent se cultiver mais ils savent que s'ils y allaient, qui travaillerait à leur place. Et si tout le monde exprimait son besoin d'aller à la formation, l'entreprise ne pourrait les tous satisfaire. Qui travaillerait si tout le monde accédait à la formation ? Ils ne peuvent pas faire ça (baisser la voix) » (Employé de Hyosung)*

*« Si l'université possédait des ressources financières importantes, elle donnerait l'accès à tous et satisferait tous les besoins de ses salariés. Si je désire faire la formation pour mon plaisir personnel qui ne correspond pas à mon travail, je dois payer moi-même la formation, c'est juste. L'université n'a pas besoin de telle formation, pourquoi elle doit vous financer ? » (Employée, Université pédagogique)*

Nous voyons ici la priorité des justifications sociales. En effet, les salariés interrogés se montrent compréhensifs en se mettant à la place de leur organisation avant d'insister ou de revendiquer leurs droits. Si la personne estime que son droit pourrait être la cause d'un dommage matériel ou moral pour son interlocuteur, elle n'insiste pas pour l'obtenir. Dans nos cas, les interrogés ont fait allusion à des difficultés de l'organisation et à leur responsabilité au travail pour chercher à minimiser les conséquences de la réponse négative que l'organisation avait apporté à leur demande de formation. C'est pour le développement de l'organisation que la formation joue son rôle et lorsque ce rôle est assumé, les salariés en bénéficient autant que l'organisation.

La norme de pensée et d'action liée à la valeur de l'humilité comportementale correspond à la caractéristique « collectiviste » de la culture nationale du Vietnam. Elle est manifestée dans les justifications des salariés industriels ainsi que des salariés universitaires interrogés. Pourtant, ces deux secteurs, caractérisés par une nature de travail et des professions différentes, ne manquent pas des spécificités culturelles à souligner.

#### *B. La culture « paysanne » des salariés industriels et le non-besoin de formation*

Les interviewés nous ont révélé que le manque d'enthousiasme des ouvriers dans la formation résulte de la culture rurale ancrée dans leur comportement. Ce stéréotype de « culture rurale » vient de l'origine des salariés qui suivent l'exode rural. Pour les témoins, ces derniers gardent toujours les habitudes de vie des campagnards

*« Je pense que les ouvriers ne considèrent pas que la formation soit importante. Chacun a son métier, il faut d'abord accomplir son travail. [...]. Je n'ai pas d'ambition ni de haut besoin, la chose la plus importante est que l'entreprise se préoccupe de notre vie en trouvant beaucoup de commandes pour qu'on ait du travail à faire pour gagner notre vie » (Ouvrière de Hiep An)*  
*«[...] Mais les employés eux-mêmes, n'en ont pas de conscience. S'ils sont libres, ils préfèrent se reposer à aller en formation. Participer à une formation n'augmente pas le salaire, ils n'ont pas alors envie d'y aller. J'entends*



*souvent comme ça. Les employés vietnamiens sont comme ça, avant tout c'est le salaire » (Employé de Takewang)*

Clairement, les salariés justifient le manque de formulation de besoin par l'argument du comportement rural des employés. Selon eux, les salariés venant du monde rural se comportent à la manière des paysans : travailler selon la météo, travailler pour gagner sa vie et la formation, au-delà de l'adaptation au travail, n'est pas un besoin indispensable pour eux. Nous constatons la réaction réticente des ouvriers interviewés vis-à-vis de cette pratique. Pour eux, la justice salariale est plus importante que la formation. Ils n'ont pas l'ambition de se former plus que ce dont ils ont besoin pour leur travail. La formation est juste tant que le contremaître leur apprend le métier. La formation dans ce cas est basique mais pas anodine, car elle les aide à faire leur travail. Ainsi, le principe de «la bonne formation pour le bon job » reflète la priorité du critère du besoin dans l'évaluation de la justice en matière de FPC.

*C. Se cultiver continûment : une norme de pensée et d'action des salariés universitaires*

A la différence de l'entreprise, tandis que la culture de l'enseignement se fait remarquer, la culture « rurale » n'existe pas au sein de l'université. L'esprit de famille et le respect de la hiérarchie sont présents tant dans ces organisations que dans les entreprises. Par contre, l'enseignement est un domaine si typique qu'il développe sa propre culture; il s'agit du goût d'apprendre, c'est-à-dire la motivation pour l'éducation, selon les termes du confucianisme (Yang, Zheng, & Li, 2006). Les enseignants eux-mêmes n'attendent pas l'ordre de leur supérieur pour rechercher les moyens d'accès en formation postuniversitaire. De surcroît, ils doivent être proactifs, trouver eux-mêmes les bourses et proposer à leur université la formation qui leur convient.

*« Ah, les Vietnamiens ont le goût de l'éducation, aiment faire de la formation, accumulent les diplômes. Ces caractéristiques spécifiques influent sur l'envie de se former de nos enseignants » (Doyen, Université pédagogique)*

*« Il s'agit de l'initiative personnelle, moi-même, je fais une recherche pour trouver la formation qui me convient. Ce n'est pas à l'université de regarder les formations et de proposer à ses employés de suivre ces formations. Non, il ne s'agit pas du devoir de l'université de faire ça. C'est à chaque individu de prendre l'initiative de sa formation » (Professeur, Université d'ouverture)*

Les enseignants n'ont pas recours à la formation de haut niveau dans le but d'accéder à la ligne hiérarchique mais ils participent à la formation en vue d'améliorer leurs compétences d'enseignement et de recherche. L'autoformation est devenue une norme de pensée et d'action des enseignants. Même dans le cas de manque de financement de l'université, ils se débrouillent en vue de trouver des bourses externes et n'hésitent pas à puiser dans leurs propres fonds pour les formations. Alors, le support de l'université et le soutien des managers directs s'avèrent importants pour que leurs besoins de formation se réalisent. Pour eux, il est normal que l'université leur offre des procédures administratives simples et que le manager règle au mieux l'organisation du travail en vue de favoriser leur accès à la formation.

### **1.2. La culture du réseau de connaissances et la justice procédurale**

Certains des managers vietnamiens dénoncent la présence de biais dans la prise de décision managériale. La culture du réseau de connaissances est ainsi critiquée par certains acteurs. Elle vient de la dimension de « *Guanxi networks* » de la culture confucéenne (Wang, Wang, Ruona, & Rojewski, 2005). Cette valeur culturelle entraîne le traitement partial des salariés. Souvent la décision managériale se base sur la réciprocité relationnelle entre les managers et les bénéficiaires.

*« Les dirigeants aiment avoir une équipe de travail qui s'entend avec eux. Ce principe est omniprésent et le Vietnam n'est pas différent » (Cadre de Ciment).*

*« Il y a des décisions se basant sur les relations personnelles, par exemple entre Doyen et un enseignant dont la relation est réciproque du Doyen, il*

*s'entend bien avec le Doyen et influence sa décision concernant son accès prioritaire à la formation » (Professeure, Université pédagogique)*

Pourquoi les dirigeants choisissent-ils leurs connaissances dans l'équipe de travail ? Selon les salariés interviewés, les managers préfèrent travailler avec ceux qui les soutiennent pour favoriser l'esprit de famille. Cela pourrait les aider à éviter les opinions opposées et les mauvaises surprises dans les décisions managériales. Cet aspect de justification nous a confirmé la dimension de « fort évitement à l'incertitude » de Hofstede (1984) dans la culture vietnamienne. Ainsi, la valeur « de l'harmonie » promue par Confucius peut être interprétée de manière erronée par les acteurs du terrain. Les recherches antérieures ont montré que l'influence du groupe et l'anxiété sociale ont des relations causales avec la soumission de l'autorité et l'affirmation de soi (Lefrançois, Van Dijk, Bardel, Fradin, & El Massioui, 2011). D'une part, les managers abusent de leur autorité. D'autre part, les salariés soumis perdent leur confiance en eux et n'osent pas s'exprimer. Il semble qu'il n'y a pas de conflit au sein de l'organisation, mais les gens souffrent dans cette situation.

### **1.3. La coutume de « respect de la hiérarchie et des personnes âgées » dans la justice procédurale et la justice interactionnelle**

Les salariés vietnamiens n'osent pas s'exprimer devant leurs responsables par timidité ou par crainte d'affecter l'image de l'autre. Le respect des supérieurs, la révérence pour les personnes âgées et les ancêtres ont caractérisé une culture vietnamienne de forte distance au pouvoir. Le manque d'audace des salariés vietnamiens dans la discussion avec les supérieurs se justifie également par cette dimension culturelle. Ils ont une même norme de pensée sur l'inaccessibilité des dirigeants et il leur faut respecter la hiérarchie au sein de l'organisation. Ainsi, ils n'expriment pas leurs besoins personnels et ne manifestent pas leur mécontentement auprès des dirigeants.

Poussons un peu plus loin dans l'argumentation des salariés pour chercher à comprendre pourquoi ils ne parlent pas de leur mécontentement aux

chefs. D'abord, ils ont peur que les chefs soient gênés. Provoquer la gêne chez les supérieurs en les contrariant, gêne les salariés. Ce ne sont pas les verbes « oser, interdire, avoir droit » qui sont utilisées mais le verbe « gêner ». Ils ne veulent pas mettre les supérieurs dans l'embarras.

*« Non, je ne réclame pas [son mécontentement envers la décision injuste du chef], je trouve que c'est injuste mais je ne m'exprime pas parce que je suis timide. D'ailleurs, je travaille encore avec lui pendant longtemps, si j'en parlais, cela le gênerait et ça me gênerait aussi » (Employé de Takewang).*

*« Je n'ai pas réclamé parce que je suis gêné, je savais que l'entreprise n'acceptait pas de me payer la formation, pourquoi je lui demanderait encore. Je ne sais pas, mais je suis certain que je n'obtiendrais pas satisfaction » (Ouvrier de Hyosung)*

*« Le comportement des chefs vietnamiens est qu'ils aiment ceux qui les glorifient. Alors, ceux qui ont appris l'esprit de liberté d'expression ont difficilement à s'adapter parce que s'ils remettaient en question les décisions managériales, ils étaient mal vus par leurs chefs » (Retraitée, Université de technologie et d'éducation)*

Les Vietnamiens interrogés dans les deux cas ont intégré la valeur confucéenne de « sauver la face de soi et de l'autre » dans l'interaction avec autrui. « Sauver la face » est également en mesure d'expliquer le manque d'audace à s'exprimer chez les salariés étudiés. Selon la culture confucéenne, la face est perdue lorsqu'un individu ne satisfait pas aux exigences imposées par sa position sociale (Monkhouse et al., 2013). Dans notre recherche, il est embarrassant pour les employés d'entendre « non » de la part des responsables lorsqu'ils leur demandent une formation pour satisfaire leurs propres besoins. Donc, ils préfèrent ne pas exprimer leurs besoins de formation aux responsables. Par ailleurs, contredire ou remettre en question la décision managériale sous-entend un manque de confiance envers les supérieurs. Selon Confucius, chaque personne assume une position déterminée dans la société. La dimension culturelle de « sauver la face » du confucianisme est présente dans le milieu de travail comme une dimension de « l'orientation à court terme du comportement organisationnel » (Hofstede et al., 1991; Steiner & Gilliland, 2001). Cette

valeur leur permet de dissimuler les conflits professionnels. Donc, ce comportement pourrait valoriser d'après eux l'harmonie de l'organisation et les conduire à la conformité aux règles et aux comportements dits majoritaires (Wang et al., 2005).

*« Si je discutais du problème avec le supérieur de mon chef, on me dirait que je marche sur les plates-bandes de mon chef. Je travaille avec lui, le voit tout le temps, je ne peux pas lui faire ça » (Employé de Takewang)*

*« Au sein de notre département, l'essentiel est le respect de soi. Par exemple, l'enseignant se sentira coupable quand il aura mal fait son travail. Donc, souvent les gens font leur mieux pour accomplir leur mission. Ils ont peur d'être pris comme cible de la critique de leurs collègues, de leurs supérieurs. Ils se sentent blessés, je dirais comme ça » (Doyen, Université pédagogique)*

*« Les Vietnamiens ont une habitude comportementale, c'est de ne pas oser s'exprimer par peur d'être mal vus. Moi, après la formation doctorale à l'étranger, je veux appliquer ce que j'ai appris et transmettre les connaissances aux collègues mais les gens me reprochaient de me glorifier. Alors, je ne me sens pas à l'aise, donc, je dois faire attention à ce que je dis » (Professeure, Université pédagogique)*

Non seulement les salariés vietnamiens interrogés respectent la hiérarchie organisationnelle, mais ils respectent aussi les personnes âgées qui travaillent depuis longtemps dans l'organisation. Il leur semble normal que les personnes anciennes soient privilégiées dans l'accès à la formation et à des postes de responsabilité.

*« L'entreprise apprécie l'ancienneté, ceux qui travaillent depuis longtemps. Elle donne la priorité à ces personnes pour la formation même si les jeunes entrants ont du potentiel. C'est un privilège que Sanofi réserve à ses anciens salariés » (Employée de Shiseido).*

Les personnes âgées et ceux qui ont un statut hiérarchique dans l'organisation n'aiment pas que les jeunes ou les subordonnés les contredisent ou remettent en question leurs décisions. Souvent, l'esprit critique n'est pas apprécié au Vietnam car il provoque des conflits dans les relations entre les personnes. Les Vietnamiens doivent connaître ce

proverbe « Le sage tourne sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler » pour éviter les ennuis dans les relations supérieurs-subordonnés et cadets-aînés. Nous avons vu dans la section concernant le sentiment de justice interactionnelle des salariés universitaires que les salariés âgés demandent aux jeunes managers de les respecter. Le sentiment de justice interactionnelle est véhiculé par la culture de « sauver la face » inspirée de Confucius pour la relation avec autrui.

*« Vous savez, il faut que je cherche de beaux mots pour analyser les choses avec ma chef afin qu'elle comprenne ma situation et qu'elle donne sa conclusion. Si non, elle me fera payer de mon idiotie. Ce serait alors difficile pour moi de rester travailler avec elle » (Employée de Thien Huong)*

*« Au Vietnam les gens préfèrent que les salariés âgés commandent. C'est difficile pour les jeunes de commander. Lorsque les jeunes parlent, les salariés âgés n'écoutent pas » (Directrice de recherche, Institut national de recherche et d'éducation)*

Cette norme de pensée est ancrée dans le comportement des Vietnamiens. Elle est traduite du système moral des cinq relations hiérarchiques que promeut le confucianisme : empereur-sujet ; père-fils ; époux-épouse ; frère aîné-frère cadet et ami-ami (Wang et al., 2005). Les salariés vietnamiens sont sensibles aux relations entre les personnes. C'est évident pour un Vietnamien de demander l'âge de son interlocuteur en débutant la conversation. L'âge joue un rôle important dans l'appellation sociale et détermine les limites de chacun dans la conversation. D'ailleurs, les relations hiérarchiques établissent les devoirs que chacun a vis-à-vis de l'autre. Or, cette culture de respect de la hiérarchie et de la personne âgée peut entraîner un comportement d'indifférence des salariés, d'inertie au travail et de la dissimulation des conflits organisationnels. Les subordonnés sont toujours dans une position d'exécution des tâches en suivant l'ordre des managers. Selon nos intervenants, l'organisation devrait développer une culture organisationnelle ouverte à la critique pour atténuer les conséquences inattendues de cette culture de révérence pour la hiérarchie. Ce serait une culture hybride, respecter la hiérarchie avec esprit critique, qui

pourrait contribuer à dénouer l'obstacle et le non-fonctionnement du système.

#### **1.4. La culture du devoir et la justice interactionnelle**

Notre recherche a mis en évidence la tension entre la moralité et l'utilité dans le processus de prise de décision concernant le remboursement des frais de formation. Il est juridiquement normal qu'un salarié rembourse ses frais de formation à l'organisation au cas de départ volontaire (le monde civique). Néanmoins, il est immoral que l'organisation poursuive un employé sans examiner les circonstances singulières qui font que le salarié se comporte de telle sorte (le monde domestique).

*« Comme dans mon entreprise, il y avait un cas où l'employée après sa formation à l'étranger quittait l'entreprise sans nous prévenir. Franchement, si l'entreprise l'obligeait à rembourser la formation, elle n'aurait pas d'assez d'argents pour le faire. L'entreprise aurait pu la poursuivre en justice, oui, on peut le faire, mais tant pis, on a laissé tomber. [...] C'est immoral de la poursuivre sans la comprendre. Elle est restée avec l'entreprise longtemps, on devait l'aider à faire de la formation. » (Vice-directeur général de Plastique)*  
*« Il y a des cas qu'on doit examiner avec l'indulgence, par exemple la personne est en difficulté financière, elle doit gagner plus que l'université peut lui offrir pour nourrir sa famille. Donc si après la formation, elle souhaite travailler ailleurs, on doit accepter sans lui faire rembourser le frais de formation » (Déléguée syndicale, Université pédagogique)*

Dans la culture confucéenne, devant une situation, l'individu se pose la question de ce qu'il doit faire en prenant en considération les circonstances et les raisons logiques (Warner, 2013). La décision individuelle porte ainsi un caractère situationnel. Si, en Occident, le devoir de l'individu est associé à son droit, la considération du devoir pèse moralement sur le Vietnamien. Etre engagé en formation, ce n'est pas un droit acquis par les salariés mais c'est un devoir qu'ils doivent à l'entreprise.

*« Cela devient la norme, si l'entreprise vous paie, il faut que vous montriez votre loyauté. C'est une chose « fair » entre deux parties » (Secrétaire de Cang Nuoc Sau).*

*« Quand je déposais la lettre de démission, le chef me critiquait que j'étais une personne sans cœur et que je n'étais pas reconnaissant de ce que l'entreprise m'avait fait. Moi, je ne suis pas comme ça moi, mais le salaire est insuffisant pour que je vive correctement » (Employé de Takewang).*

La culture a un effet considérable sur la perception de l'engagement des formés. La culture « *hợp tình hợp lý* » or « *có tình có lý* » s'est trouvée dans les organisations marchandes et non-marchandes examinées. Nous reprenons l'explication de Warner (2013) concernant cette valeur culturelle :

« Inherent in the saying “co tinh co ly”: Vietnamese are taught to judge people's behaviors in twin dimensions: both “tinh” (consideration of the circumstances under which the person being judged arrives at particular behaviors and “ly” (looking at the logical and rational grounds) sides ».

(Warner, 2013, p.220)

Les acteurs ont mobilisé cette valeur culturelle pour montrer leur compréhension vis-à-vis du désengagement des salariés après la formation. La valeur de culture « *hợp tình hợp lý* » ressortit du monde domestique et fait que le contrat d'engagement des bénéficiaires n'est pas appliqué à la lettre. Le remboursement des frais de formation est examiné selon les circonstances singulières de la personne jugée. Souvent les acteurs prennent argument de leurs conditions de vie défavorables pour justifier l'infidélité des salariés. Si le salaire est si faible qu'il ne leur permet pas de rester travailler dans l'organisation où ils sont engagés, le non-respect du contrat de remboursement de frais de formation est légitime. Alors, ce contrat devient un papier sans valeur exécutive et un arrangement a lieu entre l'employeur et l'employé pour régler les conflits organisationnels.

La culture confucéenne développe une forme d'organisation « paternaliste » qui met en évidence le rôle du « père » de l'entreprise dans la vie des salariés. Pour que le système fonctionne de manière harmonieuse, chacun doit remplir son rôle et son devoir. Parfois, les dirigeants abusent de l'esprit familial en donnant plus de privilèges à leurs connaissances, ce qui cause un sentiment d'injustice chez les salariés.



## **2. De la justice organisationnelle aux cités de Boltanski & Thévenot : quels principes de justice pour quelle cité ?**

Résumons nos résultats de recherche en mettant en lien les justifications des acteurs, les principes mobilisés et la culture susceptible d'influencer ces justifications

### **2.1. *Modèle domestique où prévalent le devoir individuel et le soutien organisationnel***

Dans ce monde, les travailleurs n'ont qu'à exécuter leur travail et à respecter les rituels de l'organisation. A l'inverse, cette dernière s'occupe de la formation de ceux qui lui sont fidèles. Le patron exige la loyauté des travailleurs pour promouvoir l'harmonie et l'évitement de l'incertitude. C'est la culture traditionnelle de grande distance au pouvoir, de l'humilité et de « sauver la face » qui se trouve dans ce monde. Nous avons alors une formation qui est juste lorsque l'accès est destiné au supérieur et en fonction du choix de l'organisation. Souvent la formation a pour but de répondre aux besoins professionnels qui apparaissent essentiels au développement de l'entreprise.

La justice dans les organisations interrogées est proche de la justice dans la famille. Donner une formation aux salariés est considéré comme une faveur que l'organisation accorde à ses employés. En revanche, les salariés doivent montrer leur engagement dans la formation et leur fidélité envers l'organisation.

Nous voyons que les ouvriers, les employés et certains DRH des entreprises étatiques représentent ce monde. Les universités tiennent à ce monde domestique pour assurer la stabilité organisationnelle. Souvent les besoins de formations postuniversitaires des enseignants pour leur métier correspondent aux attentes de l'université. Cela pour deux raisons : d'une part, le métier d'enseignement crée lui-même sa propre culture : un goût de la formation acharnée chez les enseignants. D'autre part, la réglementation du Ministère de l'éducation sur le nombre de titulaires de masters et

doctorats à atteindre exige la participation des universités et des salariés à la formation de longue durée. D'ailleurs, la culture du respect de la hiérarchie, la culture de « sauver la face » persiste et régule les comportements des enseignants « modernes » qui finissent par se conformer aux habitudes organisationnelles, à savoir « *Le sage tourne sept fois sa langue dans sa bouche avant de parler* ». Le respect de la personne âgée est plus développé dans la justice interactionnelle selon laquelle les jeunes managers se comportent humblement avec les seniors.

Ce qui est injuste dans ce monde, c'est que les salariés oublient leurs devoirs envers l'organisation et ne sont pas serviables. Ceux qui désirent une formation qui ne correspond pas à leur travail sont considérés comme déviants de ce monde.

## **2.2. *Modèle industriel où le besoin objectif et l'efficacité sont les principes de distribution de la FPC***

Dans ce monde, les acteurs s'intéressent à la FPC qui sert à leur travail. Deux hypothèses sont retenues : la formation est juste quand elle répond aux besoins professionnels et quand les mêmes catégories professionnelles peuvent participer à la même formation tour à tour. La participation alternée est une solution dans ce monde. La caractéristique de l'efficacité de la formation y est présente. A ce niveau, les salariés sont encore réticents quant à leur prise de parole dans le processus de décision managériale. L'humilité fait que chaque salarié assume son rôle et que le besoin de formation dans le but d'accomplir le travail est légitime. La notion de justice dans ces organisations est liée à la justice distributive selon le principe de besoins. Les employés, quelques cadres et les DRH se sont retrouvés dans cette cité. La plupart des managers interviewés sont d'accord avec une inégalité d'accès en fonction des catégories professionnelles. Pour eux, cette inégalité est juste parce que l'entreprise donne accès à la formation en fonction des besoins professionnels, tout le monde peut y accéder à condition que cette formation soit efficace pour le travail.

En ce moment, les universités, elles-mêmes, se trouvent également dans ce monde. Le principe de mérite se justifie par l'efficacité de l'éducation et

l'enseignement. La valeur de l'humilité et la culture de l'enseignement sont privilégiées dans les justifications des acteurs. Le trait de culture « collectiviste » qui privilégie la coopération, le partage plutôt que la compétition, se manifeste dans les deux secteurs étudiés.

Il est exigé des enseignants d'être proactifs et dynamiques dans leurs formations postuniversitaires. Ils souhaitent le soutien de l'université dans la démarche administrative ou organisationnelle (conditions de travail, conditions de mise en œuvre des connaissances, etc.) afin de leur faciliter l'accès à la formation, sans quoi la politique de formation est jugée injuste. De même, ce qui est injuste dans ce monde, c'est que le bénéficiaire quitte l'organisation pour une autre après la formation. En général, le recours au contrat de formation permet d'y pallier.

### ***2.3. Modèle marchand où prennent place le désir de formation et le principe de mérite***

L'inégalité d'accès n'est pas un problème de justice et les pratiques de FPC sont justes lorsque les élites sont bénéficiaires de la formation dans la cité marchande. La valeur du mérite individuel est basée non seulement sur la responsabilité ou la fonction à assumer dans l'entreprise mais aussi sur la capacité d'appréhender les connaissances et de les appliquer dans l'entreprise. L'individu de cette cité réclame son accès à la formation prioritairement à son supérieur lorsqu'il estime être capable de suivre la formation. Le désir de formation le pousse à faire entendre son besoin de formation auprès des responsables. L'accès à la formation a un prix pour lui, elle peut l'aider à accéder aux postes de responsabilités ou à trouver des employeurs plus intéressants qui pourraient lui offrir de bons salaires.

Le besoin d'accomplissement des salariés est mis en évidence. Ils veulent s'exprimer, que ce comportement plaise ou non aux dirigeants. Non seulement les salariés veulent travailler mieux mais ils veulent aussi se perfectionner dans d'autres domaines comme par exemple les langues étrangères, les « soft-skills ».

Pour pouvoir retenir ces salariés, l'entreprise doit établir des critères d'accès, donner un espace de discussion pour les convaincre du choix de

l'entreprise. C'est à l'entreprise de créer les conditions de travail et de construire la perspective de promotion après la formation avec ces salariés. Nous avons vu que les cadres et les DRH qui travaillent dans les entreprises privées des investisseurs étrangers sont en cohérence avec les valeurs marchandes. Les universités sont moins influencées par ce modèle. La formation est un devoir que les enseignants doivent remplir s'ils veulent exercer ce métier. Quant au personnel administratif, la formation de haut niveau est moins importante. Il nous paraît que l'effort des enseignants est requis pour l'accès en formation. La liberté d'expression n'est pas encore démocratisée. Le respect de la hiérarchie, le souci de sauver la face entraînent d'une part la non-prise en considération des avis des salariés de la part des dirigeants et d'autre part l'indifférence de la part des enseignants vis-à-vis des politiques de leur université.

### **3. « Juste accès à la formation » selon le sexe et la catégorie professionnelle**

Même si le travail statistique ne permet de généralisation de ce travail puisque son échantillon n'est pas assez grand, avec l'aide du logiciel NVivo nous tentons d'établir quelques observations statistiques sur le lien entre les indicateurs sociodémographiques et les principes de justice mobilisés. Ce travail a pour but de donner une première intuition sur la pluralité de principes de justice selon le sexe et le statut social. Nous essayons également de proposer des hypothèses théoriques qui pourraient être testées sur une population plus grande dans le but de les vérifier et les généraliser.

### 3.1. Le choix du principe de justice distributive et le sexe

**Tableau 13 : Les principes de justice selon le sexe**

|         | Universités (Personne) |        | Industriel (Personne) |        |
|---------|------------------------|--------|-----------------------|--------|
|         | Hommes                 | Femmes | Hommes                | Femmes |
| Besoin  | 6/11                   | 7/9    | 12/14                 | 8/8    |
| Mérite  | 6/11                   | 1/9    | 6/14                  | 3/8    |
| Egalité | 1/11                   | 1/9    | 3/14                  | 3/8    |

En observant ce tableau, nous pouvons remarquer que 8 femmes sur 8 interrogées dans le secteur industriel réclament la justice de distribution de formation selon les principes de besoins et que 12 hommes sur 14 interrogés accordent la formation à ceux dont le besoin est important pour le développement de l'entreprise. Quant au secteur de l'enseignement, 7 femmes sur 9 étaient d'accord sur la priorité du besoin dans la formation des salariés universitaires. 6 hommes/11 ont apprécié la distribution de formation selon les besoins de l'université. Nous avons trouvé la même proportion des hommes pour le principe de mérite tandis que 1 femme a abordé ce principe de distribution dans le secteur de l'enseignement. Ainsi le principe de besoin a gagné l'accord unanime des intervenants en matière de justice de FPC. Ensuite, la formation est considérée comme la récompense à distribuer proportionnellement aux mérites individuels. Ce principe de mérite est plus privilégié par les hommes que les femmes (12/25 contre 4/17). Arrive en dernier, le principe d'égalité est moins mis en avant pour évaluer ce qui est juste dans la distribution de formation au sein de l'entreprise (4/17 pour les femmes et 4/25 pour les hommes).

Même si les enseignants et les salariés industriels proviennent de secteurs différents, la hiérarchie des principes de justice de formation ne change pas. Nous pouvons établir l'emboîtement de cette hiérarchie : besoin → mérite → égalité.

De là nous pouvons affirmer que ces critères sont complémentaires et peuvent être combinés même si, dans le cas de FPC, le principe de besoin

est privilégié. Les besoins des managers sont toujours plus grands eu égard à leur tâche et à leur responsabilité. Donc l'expression du besoin peut aller de pair avec la distribution inégale de la formation pour les débutants ainsi que pour les hautes responsabilités.

Analyser de plus près les chiffres de ce tableau 13 nous permet de proposer que les hommes semblent plus favoriser le mérite que les femmes et que ces dernières distribuent davantage les ressources en fonction des besoins. Les principes de justice sont universels mais leur application dérive également du sexe. Bien entendu, cette proposition théorique nécessite une vérification scientifique via un type de recherche hypothético-déductive avec une taille d'échantillon importante. Quant aux mécanismes qui déclenchent cette différence, nous pouvons nous référer au travail de Hofstede dont les dimensions « collectiviste/individualiste » et « féminine/masculine » sont susceptibles de nous l'éclairer. Dans la culture vietnamienne, les femmes étaient éduquées dans les valeurs confucéennes selon laquelle la famille est importante. La convivialité et la coopération priment sur les concurrences et le combat pour la performance économique. Cela dit, nos propositions nécessiteraient une étude plus approfondie sur le sujet.

### ***3.2. Le choix du principe de justice distributive et la catégorie professionnelle***

Nous considérons que les doyens, les cadres et les directeurs sont des managers (n+1) et que les professeurs et les employés sont non-managers (n). Nous réalisons le croisement entre ces deux catégories professionnelles (manager et non-manager) et les principes de justice qu'ils ont mobilisés afin de juger le caractère juste de la FPC.

**Tableau 14 : Les principes de justice et la catégorie professionnelle**

|         | Universités (Personne) |              | Industriel (Personne) |              |
|---------|------------------------|--------------|-----------------------|--------------|
|         | Managers               | Non-managers | Managers              | Non managers |
| Besoin  | 6/9                    | 7/11         | 10/12                 | 10/10        |
| Mérite  | 3/9                    | 4/11         | 4/12                  | 5/10         |
| Egalité | 1/9                    | 1/11         | 2/12                  | 4/10         |

Dans les universités, 6/9 des managers ont choisi le principe de besoins pour évaluer la justice distributive de la formation des salariés tandis que 3/9 étaient d'accord sur le principe de mérite. Un seul doyen a développé l'égalité de chance dans l'accès à la formation. 7/11 des non managers ont apprécié le principe de besoin dans l'accès à la formation et 4/11 ont marqué la priorité du principe de mérite. De même que les managers, un seul non-manager (il s'agit d'un employé administratif) a réclamé l'égalité de chance d'accès à la formation.

Dans le cas des entreprises industrielles, l'ordre de priorité n'est pas inversé. Encore une fois, la hiérarchie des principes de justice est exprimée de manière similaire dans les deux secteurs. Celui du besoin est le plus nécessaire pour évaluer la justice d'accès à la formation des salariés. L'égalité de chance arrive en troisième position pour ne pas dire qu'elle était moins citée par les intervenants. Malgré la profession et le statut, le principe de besoin est privilégié dans l'attribution de formation aux salariés.

A ce stade, nous pouvons remarquer que le principe de mérite est revendiqué plus par les non managers que par les managers dans les deux secteurs observés. Cette observation correspond à la culture vietnamienne où le statut du manager est acquis par les personnes plus âgées et où les jeunes ne peuvent pas contester cette décision. Les non-managers qui ont donné plus d'importance au principe de mérite sont de jeunes employés qui désirent se former et qui souhaitent que l'organisation reconnaisse leur talent et leur effort. Néanmoins, cette observation intuitive aurait besoin

d'une étude plus large sur la population vietnamienne et des recherches cross-culturelles afin de contrebalancer notre propos culturel.

### **3.3. Le critère de la participation des salariés dans le processus de décision managériale selon le sexe et la catégorie professionnelle**

Nous résumons notre résultat statistique sur le lien entre le sexe et le critère de participation dans le tableau 15 suivant

**Tableau 15 : Le critère de la participation dans le processus managérial et le sexe**

|                           | Industriels (Personne) |        | Universités (Personne) |        |
|---------------------------|------------------------|--------|------------------------|--------|
|                           | Hommes                 | Femmes | Hommes                 | Femmes |
| Participation revendiquée | 4/14                   | 2/8    | 4/11                   | 4/9    |
| Manque de participation   | 8/14                   | 4/8    | 6/11                   | 7/9    |

Nous observons qu'il y a seulement deux salariés féminins des entreprises qui expriment la nécessité de la participation des salariés dans le processus de décision. De même à l'université, les salariés ne se montrent pas enthousiastes par rapport à ce critère. Par contre, avec les chiffres concrets sur le nombre de salariés qui revendiquent la participation, cette analyse statistique contribue à renforcer notre analyse qualitative selon laquelle les salariés universitaires s'intéressent plus au processus de décision que les salariés industriels.

**Tableau 16 : Le critère de la participation dans le processus managérial et la catégorie professionnelle**

|                           | Industriels (Personne) |              | Universités (Personne) |              |
|---------------------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                           | Managers               | Non-managers | Managers               | Non managers |
| Participation revendiquée | 3/12                   | 2/10         | 3/9                    | 5/11         |
| Manque de participation   | 5/12                   | 9/10         | 6/9                    | 7/1          |



En observant les pourcentages des managers et des non-managers avec le critère de la participation, nous pouvons déduire que nos intervenants étaient encore réticents à ce critère de justice. Ils ont privilégié la justice distributive au détriment de la justice procédurale en matière de justice de formation des salariés. La participation n'est pas encore démocratisée au Vietnam, notamment chez les salariés observés. Cette analyse statistique est en ligne avec notre analyse qualitative. Brockner et ses collègues (Brockner et al., 2001) ont proposé que la légitimation des principes de justice procédurale dépendait de la culture nationale des individus.

Plus les salariés ont un besoin d'appartenance et d'accomplissement, plus le critère de participation leur est important. Même si les managers représentent leurs subordonnés, l'espace de discussion au sein de leur groupe et le management participatif améliorent la perception de la justice des salariés.

#### **4. Action syndicale et l'accès à la formation des salariés**

Il n'est pas inutile de rappeler ici la situation syndicale au Vietnam. Les syndicats vietnamiens sont sous la direction de la confédération des syndicats de la ville où s'installent les organisations, marchandes et non marchandes. La confédération générale du travail du Vietnam rassemble et dirige les confédérations des syndicats. Chaque organisation installée au Vietnam après 6 mois est invitée par la confédération des syndicats de la ville à établir un organe syndical. Si l'organisation le refuse, la confédération des syndicats impose un service syndical temporaire qui a la mission de sensibiliser et d'insister sur l'affiliation des salariés au syndicat. Au-delà de 5 salariés qui veulent s'y affilier, ce service temporaire fait élire un président syndical et l'organisme syndical naît. Les entreprises de plus de 20 salariés doivent s'affilier à un syndicat. Les salariés syndiqués voient retirées de petites sommes d'argent de leur salaire mensuel pour la cotisation syndicale. Cette cotisation est obligatoire. Souvent la liste des candidats à

l'élection est proposée par la direction de l'entreprise et le président du syndicat fait partie de la direction de l'entreprise.

Dans notre recherche, toutes les entreprises dont l'Etat est partie prenante ont un organe syndical. Les salariés d'une entreprise française (100 employés) ne sont pas syndiqués. Souvent le président syndical est membre de la direction. Le Vice directeur général d'une entreprise étatique nous a parlé de ses deux rôles contraignants : être représentant des salariés et de l'entreprise.

Quant à la politique de formation, notre recherche a montré le rôle ambigu du syndicat concernant l'accès à la formation du personnel. Selon les interviewés, le rôle le plus visible du syndicat est réservé aux activités extraprofessionnelles. Il s'intéresse à la vie quotidienne des salariés, aux loisirs, à l'organisation des vacances collectives plutôt qu'à la politique de FPC. Dans un contexte où le délégué syndical fait partie de la direction de l'organisation, son rôle est de concilier l'intérêt de l'entreprise et celui de l'individu. Les syndicats se donnent pour mission de défendre les intérêts des salariés et d'améliorer leurs conditions de travail et de vie <sup>31</sup>. La justice en matière de formation ne semble pas les concerner. Pour les salariés, il est juste que cette pratique soit dédiée au service des ressources humaines et aux responsables directs des salariés et que le syndicat les soutienne dans la démarche administrative d'accès. Traditionnellement, le syndicat s'occupe de leur vie extraprofessionnelle et ne représente pas l'avis des salariés dans la politique de gestion des ressources humaines.

## **5. Conclusion**

La perspective comparatiste nous permet d'analyser les similitudes et les différences de l'appréciation de la justice des salariés industriels et des salariés universitaires. Cette analyse contribue à repenser la question d'inégalité d'accès selon le contexte et les motivations subjectifs des individus. En effet, les principes de justice mobilisés semblent inchangeables dans les deux secteurs étudiés. Tous les acteurs interrogés plaident pour un

<sup>31</sup>Confédération générale du travail du Vietnam, (1994), « Règlement de fonctionnement des syndicats », publié par l'édition « Nha xuất bản lao động »

emboîtement hiérarchique des principes de justice en matière de FPC : la distribution de la formation doit respecter les besoins de base de formation des salariés qui sont nécessaires à leur emploi. Le principe de mérite intervient lorsque l'organisation accorde une formation à ceux dont les besoins de formation ne rentrent pas dans l'objectif de l'organisation. L'accès de tous à la formation semble dépasser la portée de l'organisation. Si le principe de justice distributive gagne l'unanimité des interviewés, les concepts fondamentaux de justice sur lesquels s'appuient leurs justifications ne sont pas symétriques. Les salariés industriels ont des fins subjectives qui ne sont pas semblables à ceux conçus par les salariés universitaires en matière de FPC. La culture spécifique au métier développe des normes de pensée et d'action propres à chaque profession. La FPC est considérée comme une obligation morale et professionnelle au sein des universités tandis que les salariés industriels préfèrent le salaire à la formation. La stabilité organisationnelle est privilégiée à l'université et les entreprises font face à l'éclatement des valeurs culturelles avec l'arrivée de la culture individualiste. Force est de constater que notre échantillonnage est limité et nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à l'ensemble de la population du Vietnam. Certes, plusieurs segmentations sont possibles pour vérifier l'impact du sexe, de la catégorie professionnelle et des besoins personnels sur le sentiment de justice des individus. Les propositions théoriques à partir des observations statistiques ne sont pas exhaustives et nécessitent des recherches plus générales.



## **Chapitre 9. Discussion des résultats**

1. Retour sur les enjeux de justice en matière de FPC
2. La responsabilité des parties prenantes dans un accès plus juste à la formation
3. Principes de justice et valeurs culturelles : réflexions synthétiques
  - 3.1.Principes de justice imprégnés des valeurs culturelles inscrits dans trois logiques d'action
  - 3.2.Le Vietnam se trouve dans une culture éclatée avec l'intégration des valeurs capitalistes
4. Un regard critique : la notion de « besoin » en matière de formation professionnelle continue et le « monde domestique » revisité
  - 4.1.Le principe de besoin et le contexte socioéconomique
  - 4.2.La notion de « besoin » en matière de FPC dans les organisations vietnamiennes étudiées
  - 4.3.La cité domestique revisitée chez les salariés vietnamien interrogés
5. Qu'est-ce qu'une « pluralité asymétrique » ?

Les données qui émergent des interviews ne sont pas des données brutes mais elles nous permettent de partager des informations socialement construites et dépendant du contexte, qu'il soit historique, politique ou institutionnel. A l'heure où se généralise l'inégalité d'accès à la FPC des salariés actifs au sein de l'organisation, les comportements des individus auxquelles nous sommes confrontés ne sont pas immuables et évoluent en même temps que leurs sociétés. Dans le cadre de cette thèse de doctorat, notre ambition est de cerner les « *savoirs pratiques* » des Vietnamiens en la matière. Ces savoirs pratiques « *ne sont pas seulement des habitudes de faire ; elles incorporent de la pensée, des représentations, des savoirs qui nous permettent [...] d'appréhender la singularité des situations* » (Catellin, 2004, p.179).

Dans ce chapitre, nous présentons nos réflexions sur les résultats en mettant l'accent sur les conceptions de la justice qui nous permettent d'une part d'appréhender les logiques d'action des salariés face aux pratiques de FPC dans les organisations vietnamiennes et d'autre part de nous ajuster à des circonstances semblables. Tout d'abord, nous revenons plus particulièrement sur les enjeux de justice de la FPC. L'inégalité d'accès constitue-t-elle une source fiable du sentiment de justice des salariés vietnamiens étudiés ? Ensuite, nous mettons en lumière le rôle des parties prenantes dans l'accès plus juste à la formation des salariés, surtout l'implication du syndicat dans le contexte socialiste particulier. Cette réflexion nous amène à introduire la conception de la responsabilité sociale dans la politique de FPC. Puis notre réflexion porte sur les mécanismes qui conditionnent les justifications des acteurs. Cette section nous permet de cerner les limites des modèles explicatifs centrés sur l'individu pour reconnaître la réalité sociale. Dans quelles mesures les structures économiques et socioculturelles contribuent-elles à configurer le choix de principes de justice des salariés interrogés ? De plus, en retournant vers les approches des besoins et des justifications, nous proposons un modèle plus spécifique en vue d'étudier de manière plus approfondie la question d'inégalité d'accès. Enfin, sera abordé le dernier enseignement conceptuel de notre recherche, la pluralité asymétrique de principes de justifications.

## **1. Retour sur les enjeux de justice en matière de FPC**

Les acteurs jugent les situations selon leur impression globale sur la justice à différents niveaux : individuel, relationnel, organisationnel et institutionnel (Marzucco, Marique, Stinglhamber, De Roeck, & Hansez, 2014). Nos interlocuteurs ont évoqué différents niveaux de problèmes si bien que l'éventail de la justice est plus large que les trois dimensions traditionnelles de l'approche de la justice organisationnelle - la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. En matière de FPC, le sentiment de justice des individus ne se rapporte pas uniquement au résultat du choix de bénéficiaires, au processus d'élaboration de la politique de FPC ou à l'interaction supérieur-subordonné. Les individus évaluent également la relation formateur-formé, l'usage de la formation ou encore les dispositifs légaux. Ces critères de justice dépassent le niveau organisationnel et s'étendent aux organismes de formation et aux pouvoirs publics. Nous rejoignons l'hypothèse de Nizet et Pichault (2000) selon laquelle le fonctionnement des organisations de formation participe au processus de socialisation des adultes en formation. Ainsi les expériences de formation de ces dernières sont influencées par les structures organisationnelles en réseau des organismes de formation. Nizet et Pichault ont fait apparaître deux types d'expériences de formation : soit les individus visent à accéder à un « grade supérieur » via l'obtention d'un diplôme selon une vision de long terme ; soit les individus souhaitent développer des compétences nécessaires à leur travail, souvent liées à l'adaptation ; soit ils cherchent des relations latérales de court terme. Bien entendu, nos résultats complètent ces deux expériences en mettant en évidence d'autres types d'expériences qui ne correspondent ni à la sphère de travail ni aux « relations choisies », mais sont liés au plaisir personnel et au projet de changement d'employeur, par exemple quelque salariés nous déclarent qu'ils participent à la formation en vue de satisfaire leur curiosité, leur soif de connaissances. Bien entendu, cela implique que leurs justifications concernant la justice en matière de FPC englobent plus de dimensions de justice que propose la justice organisationnelle (Hoogervorst et al., 2013).

Les résultats de recherche confirment notre intuition sur les enjeux de justice que rencontre la pratique de FPC au sein des organisations concernées. Si l'inégalité d'accès est le principal marqueur d'injustice, nos résultats mettent en exergue d'autres problèmes qui touchent au sentiment de justice des salariés en la matière : à savoir l'organisation du travail, les usages et les opportunités de formation ainsi que les reconnaissances au travail. Aujourd'hui, d'une manière sûre, l'importance de la FPC est confirmée tant au niveau individuel qu'au niveau national. Si la FPC répond à trois fonctions économique, sociale et culturelle, elle constituera davantage « *un atout qu'un moyen, un capital à mobiliser* » (Conter & Guyot, 2005, p.338). Les résultats de notre recherche montrent que cette réflexion sur les fonctions de la FPC n'est pas encore complètement intégrée au secteur industriel étudié. Le non-désir de formation se manifeste chez les ouvriers et certains employés administratifs. Sans rejeter la faute sur l'individu, sans nous inscrire dans l'approche cognitive des causes du problème, nos résultats remettent en question le manque de support solide des partenaires sociaux et des pouvoirs publics au Vietnam dans l'accès des salariés actifs à la FPC.

## **2. La responsabilité des parties prenantes dans un accès plus juste à la formation**

Nos résultats ont mis en évidence l'implication de toutes les parties prenantes dans la politique de FPC. Lorsque l'organisation est appelée à être plus juste dans son organisation du travail et dans la création des conditions de mise en œuvre des nouvelles connaissances ; l'expression des besoins, la participation active et le partage des connaissances sont des devoirs que l'individu doit accomplir dans le processus de formation. Les organisations interrogées semblent avoir besoin d'un cadre institutionnel plus structuré et réglementé en vue d'encourager l'égalité de chance d'accès ainsi que de guider les organisations et les individus sur la question. Le rôle du syndicat reste marginal en matière de FPC. Au Vietnam, à part les organisations syndicales, les employeurs peuvent avoir recours aux



associations nationales intersectorielles pour les représenter (par exemple, l'Association du Cuir-Chaussures-Sac du Vietnam<sup>32</sup>). Alors que l'analyse des besoins en formation est un critère de justice, les entreprises ne sont pas encore aptes à la faire. Vu l'importance de cette activité collective, d'une part elle encourage la participation des salariés, d'autre part elle aide également l'organisation à planifier la formation des salariés, nous nous attardons un peu sur l'article de Binamé et ses collègues intitulé « *Aider les organisations à analyser les besoins de formation : présentation et premier bilan de trois initiatives sectorielles en Belgique* » (Binamé, De Backer, Gall, Soudain, & Wautier, 2005). En effet, sur le plan institutionnel, on pourrait imaginer mettre en place d'une part la cotisation par rapport à la masse salariale des entreprises en faveur de la formation des salariés, d'autre part l'aide des partenaires sociaux dans le développement des plans de formation. En s'inspirant des initiatives de trois organismes belges<sup>33</sup>, ces associations collectives pourraient mettre en œuvre diverses interventions aidant les organisations à analyser leurs besoins de formation et à organiser des formations spécifiques destinées à des responsables pour cette activité (Binamé et al., 2005).

Dans cette section, nous voulons également mettre en évidence le lien entre la politique de formation et la responsabilité sociale de l'organisation. La responsabilité sociale est un concept émergent qui suppose que le but de l'entreprise n'est pas seulement de faire du profit par la production, mais aussi de développer la qualité de vie (Capron & Quairel-Lanoizele, 2010; Fraïse & Guerfel-Henda, 2005). Dès lors, l'entreprise doit prendre en compte les attentes de plusieurs parties prenantes. En matière de FPC, il nous semble que l'entreprise participe à la formation pour répondre à sa responsabilité économique (faire du profit, assurer l'employabilité des travailleurs) et sa responsabilité légale (les formations de sécurité au travail ou de prévention à l'incendie) (Carroll, 1979). Il nous reste le troisième

<sup>32</sup><http://www.lefaso.org.vn/>, consulté le 16 décembre 16

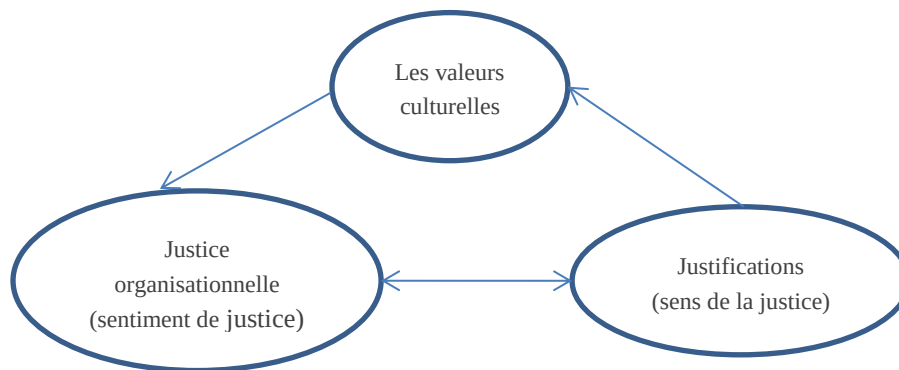
<sup>33</sup>Le CEFORA : Centre de formation de la Commission paritaire nationale auxiliaire pour employés) ; l'IFP (Initiatives de formation professionnelle de l'industrie alimentaire) et l'APEF (Association paritaire pour l'emploi et la formation)

niveau, celui de la responsabilité éthique qui encourage l'entreprise à développer des politiques sociales, de bonnes conditions de travail et une politique de formation qui prenne en compte le consensus et le sentiment de justice des salariés (Beaupre, 2008). Loin d'être acquise, les caractéristiques de cette dimension de responsabilité sociale sont prises en compte de manière marginale par les recherches en FPC.

### **3. Principes de justice et valeurs culturelles : réflexions synthétiques**

#### **3.1. *Principes de justice imprégnés des valeurs culturelles inscrits dans trois logiques d'action***

La justice organisationnelle nous a permis de révéler les principes de justice qui sont à l'œuvre dans les pratiques de FPC au sein des organisations industrielles et universitaires. Or, cette approche ne mettait pas en évidence un lien entre la culture et le sentiment de justice des individus. Les principes de justice proposés par cette approche ne reflètent pas la culture dans laquelle s'intègre l'individu. On ne sait pas si tous les critères de justice procédurale ou interactionnelle proposés par le courant de la justice organisationnelle sont valables dans tous les pays. Plusieurs recherches ont comblé ces lacunes en proposant des études sur l'approche interculturelle de la justice organisationnelle (Greenberg, 2001; Hoogervorst et al., 2013). L'analyse des justifications des salariés vietnamiens met en lumière l'impact des valeurs culturelles sur le sentiment de justice des salariés. Nous n'utilisons pas des hypothèses pour tester le rôle de la culture dans le choix de principes de justice des intervenants. La théorie des justifications de Boltanski et Thévenot nous donne un outil d'analyse efficace pour faire ressortir les traits culturels qui influencent le comportement des salariés. L'interdépendance entre le sens de la justice et le sentiment de justice passe par les caractéristiques culturelles de la nation, de l'organisation et de l'individu.



**Figure 4 : L'interdépendance entre le sens de la justice, les valeurs culturelles et le sentiment de justice**

La justice organisationnelle nous a permis de déterminer les principes de justice des salariés vietnamiens. La référence culturelle nous a servi de trait d'union entre le sentiment de justice et le sens de la justice des salariés vietnamiens. Nos conclusions remettent en question les hypothèses des recherches antérieures qui considèrent que le principe d'égalité est privilégié dans la culture collectiviste (Deutsch, 1975; Hitchcock & Wesner, 2009; Steiner et al., 2004). Nos analyses montrent que les deux principes, de besoins et de mérite, sont prioritaires dans l'allocation de FPC. Ainsi, le sentiment de justice des individus n'est pas affecté uniquement par les valeurs culturelles mais le type de ressources à distribuer y joue aussi un rôle.

Nos résultats de recherche montrent que le Vietnam se trouve au carrefour des valeurs confucéennes, socialistes et capitalistes. Notre recherche a explicitement démontré la présence des valeurs confucéennes dans le monde domestique et industriel. Quelques traits socialistes ont été identifiés à travers les actions syndicales. La valeur collectiviste primait dans cette culture (Yang, 2012). Le développement individuel et la maximisation du profit sont des caractéristiques du capitalisme. Intuitivement, ces deux approches se retrouvent dans le monde industriel et marchand.

Pourtant, la culture nationale n'est pas un tout social (Friedberg, 2005). La culture professionnelle est ressortie de notre analyse. Plus particulièrement la culture de l'enseignant a donné aux professeurs des universités le goût

acharné de la formation qui fait qu'ils sont toujours volontaires et proactifs dans leur formation de haut niveau. La culture « rurale » des ouvriers a marqué l'absence de préoccupation de participation à la formation.

Le parcours social, le sexe ou la psychologie des individus pourraient influencer leurs critères d'évaluation de la justice et ainsi leur sens de la justice (Guyot et al., 2003). Pour certains, le salaire s'avère plus important que la participation à la formation. Le profit de long terme de la formation n'est pas si important que ce qu'apporte le profit de court terme du salaire.

### **3.2. Le Vietnam se trouve dans une culture éclatée avec l'intégration des valeurs capitalistes**

On observe que des signes de l'individualisme apparaissent dans les discours de certains salariés industriels interrogés. La tradition devient un obstacle dans le développement personnel. Certains salariés interrogés affirment qu'ils osent discuter avec leur responsable de ce qui leur semblait bien. Ils n'effectuent pas la formation imposée par l'entreprise et sont prêts à exprimer leur mécontentement auprès des responsables. En outre, les jeunes vietnamiens ne veulent pas céder la place en formation aux personnes âgées. Ils veulent accéder aux postes de responsables sans avoir peur d'être mal vus par les personnes âgées. Ils attendent que les personnes plus âgées soient raisonnables dans l'interaction entre deux générations. La coexistence des valeurs est indispensable et peut résoudre les problèmes organisationnels (Boltanski & Thevenot, 1991). Le danger est qu'on instrumentalise les valeurs culturelles. Par exemple si la valeur du mérite est instrumentalisée (que le meilleur gagne!), elle détruira celle du respect de la personne âgée, de son expérience ou encore de sa loyauté envers l'organisation. La culture démocratique veut que chacun s'exprime pour trouver la solution à un problème ou encore pour favoriser la coopération au sein de l'organisation (Salmon, 2007). La norme de soumission à l'autorité qui empêche les gens de s'exprimer restreint les possibilités d'innovation et de démocratie au sein de l'organisation (Beaupre, 2008). La peur de l'incertitude a conduit à l'évitement du conflit qui elle-même, constitue un frein à la créativité et au développement personnel. Le

travail dans l'entreprise devient un rituel quotidien et la routine ne favorise pas la réflexion critique des acteurs. Les valeurs traditionnelles d'harmonie et de collectivité ont ainsi freiné l'accomplissement des salariés. Ainsi la question se pose de savoir comment les jeunes managers se réconcilient avec les subordonnés âgés ou les anciens afin de légitimer leur position et de favoriser la coopération au travail ? Notre recherche montre que dans un contexte où dominent les valeurs confucéennes telles que l'harmonie, les relations hiérarchiques, la loyauté, il est nécessaire que le dirigeant joue son rôle, celui d'un « père indulgent moderne » qui doit être impartial et écoute tous les salariés pour comprendre leurs difficultés et leurs désirs. Il peut alors réprimander les mauvais comportements ; communiquer les bons exemples et les faire participer aux projets organisationnels. Ce comportement managérial ne serait pas en conflit avec les valeurs démocratiques qui favorisent la participation et l'initiative des salariés.

#### **4. Un regard critique : la notion de « besoin » en matière de FPC et le « monde domestique » revisité**

##### **4.1. *Le principe de besoin et le contexte socioéconomique***

D'abord, remarquons que le contexte socioéconomique du pays développe des besoins organisationnels. La plupart des salariés interviewés qui travaillent dans les entreprises manufacturières ont besoin d'être formés au comportement industriel. L'accès à la formation de sécurité au travail et de prévention de l'incendie est donné à tous. En effet, la plupart des salariés qui viennent des zones rurales gardent toujours leur rythme de vie tranquille et manquent de comportements industriels. Ils n'ont pas l'habitude de travailler sur les machines dans les usines et la notion de sécurité ne leur semble pas importante. La formation de sécurité au travail ou la formation au métier semble alors nécessaire à leur travail.

Dans le contexte d'économie ouverte, la formation à l'anglais est la plus importante au Vietnam, mais l'enseignement général ne permet pas de combler ce manque de connaissance : on voit donc un effort de l'entreprise dans ce domaine. La qualité de l'éducation nationale ne suit pas l'ouverture

de l'économie et l'inadéquation entre l'offre de formation et la demande de l'entreprise entraîne des besoins de formation. D'ailleurs, les formations destinées aux cadres et aux dirigeants qui les rendent plus efficaces dans leur travail semble légitimes.

Dans ce cas, la prise en considération des besoins se base sur l'adaptation au travail et sur les besoins « urgents » nécessaires tant à l'entreprise qu'à l'individu. Nos résultats ne surprennent pas Amartya Sen qui considère que *« les individus semblent avoir des besoins très différents (...). Ce qui est donc en cause, ce n'est donc pas seulement le fait d'ignorer quelques cas difficiles, mais de négliger des différences très répandues et bien réelles »* (Sen, 2009, cité par Debucquois, 2012). Ces formations ont pour but de fournir aux salariés des « *capabilités* », qui les aident à réaliser leurs « *fonctionnements* »<sup>34</sup> au sein de l'organisation et qui sont « *les choses les plus importantes sans lesquelles une société ne peut être juste* » (Debucquois, 2012, p.185).

Ensuite, au niveau individuel, retournant aux les justifications de nos intervenants, nous pouvons interpréter l'implication du contexte socioéconomique dans l'expression des besoins en matière de FPC. Ceux qui n'expriment pas de besoins de formation au-delà de la formation de base de l'adaptation, se préoccupent du salaire et de travailler plus pour gagner plus. Par contre, ceux qui trouvent injuste lorsque l'entreprise répond « non » à leurs besoins de formation se réfèrent au concept de reconnaissance. Selon Maslow (2008), si l'un individu n'a pas encore satisfait son besoin de sécurité (pas assez d'argent pour vivre, pour envoyer l'enfant à l'école), il ne pense pas à son besoin d'estime ou d'accomplissement de soi, même si ces besoins sont fondamentaux pour lui. Le comportement d'un individu évolue en même temps que sa motivation. Ainsi Maslow exige de prendre en compte « *l'intégralité de la personne, les effets de la culture et l'environnement* » dans l'étude des besoins réclamés par un individu. De fait, la non-participation à la formation des salariés n'est-elle pas conditionnée par l'environnement dans lequel ils évoluent ?

<sup>34</sup>Les « Capabilités » et « fonctionnements » qui sont les termes utilisés par Amartya Sen (2009) désignent les capacités de l'individu d'agir et de fonctionner

Plusieurs personnes interrogées sont contraintes par la préoccupation familiale, par la peur d'être coincées dans l'embouteillage et par la perte salariale. La question d'inégalité d'accès ne nous fait-elle pas réfléchir aux conditions socioéconomiques (par exemple le salaire décent) qui pourraient permettre à l'individu de passer à un autre stade de sa motivation ?

#### **4.2. La notion de « besoin » en matière de FPC dans les organisations vietnamiennes étudiées**

Babier et Lesne (1977, cité par Roegiers, Wouters, & Gérard, 1992) distingue le besoin objectif du besoin subjectif. Le premier renvoie à « *la nécessité naturelle et sociale* » tandis que le besoin subjectif se base sur les perceptions individuelles et reflète le désir personnel. Dans la vie au travail, les besoins de l'organisation ne sont pas toujours en concordance avec ceux de l'individu. Ce n'est pas pour cela que se produit le dysfonctionnement de l'organisation. Nos résultats de recherche mettent en lumière la différence entre le besoin organisationnel intériorisé et le désir personnel. La conception du « besoin » dans notre analyse prend une forme contextualisée et le principe de besoins est formulé par des expériences des salariés en matière de FPC. D'une part, force est de constater que les besoins individuels ne sont que des besoins organisationnels intériorisés qui encadrent les pratiques de FPC et que la prise en considération des besoins correspond aux besoins de l'organisation. C'est possible lorsque les valeurs communes sont mises en avant et lorsque les individus ont besoin d'être liés à leur organisation et à leur succès (Cook & Hegtvedt, 1983b; Miller, 1992). Les justifications des salariés font émerger la notion de « besoin urgent de formation », qui aide les salariés à s'adapter au travail et ainsi répond au développement de l'organisation.

D'autre part, les désirs des individus en matière de FPC qui dépassent des besoins de base sont nombreux et peuvent être prioritaires par rapport aux besoins urgents parce que « (...), *l'homme constitue d'une certaine manière son propre projet et il se fait lui-même. Mais il a des limites à ce qu'il peut être* » (Maslow, 2003, p.68). L'entreprise ne satisfait qu'aux besoins « urgents » de formation qui permettent aux salariés d'acquérir des

« capacités » grâce auxquelles ils sont en mesure de réaliser leurs fonctionnements dans l'organisation. Les besoins personnels qui nécessitent la considération de l'organisation se voient soumis à l'épreuve du principe de mérite. Selon nos intervenants, on ne revendique pas seulement parce que l'on désire mais au nom d'une valeur générale.

L'égalité constitue bien un principe de justice pour la philosophie politique mais il ne faut pas regarder « l'égalité arithmétique » pour évaluer l'allocation de ressources (Sen, 2000a). Par exemple le nombre moindre d'accès des salariés ne reflète pas un problème de justice en soi. L'égalité de chance d'accès a à respecter la diversité qui caractérise les humains et à faire réfléchir aux moyens non seulement financiers mais aussi organisationnels et institutionnels qui favorisent la participation de tous. Nous ne nous engageons pas dans une discussion philosophique ou sociologique du concept de besoin, déjà ambigu, mais nous nous efforçons de développer une vision holiste et intégrative de cette notion en matière de gestion des ressources humaines. Nos résultats de recherches confirment la puissance de la méthode constructiviste pour explorer la réalité de l'inégalité d'accès en formation. Nous rejoignons à ce stade la pensée de Maslow et Sen : il importe d'intégrer « l'expérience à l'abstrait » (Maslow, 2003) et ainsi effectuer une analyse plus fine et empirique des inégalités d'accès pour déterminer les critères de justice (Sen, 2000b).

#### ***4.3. La cité domestique revisitée chez les salariés vietnamiens interrogés***

Nos résultats mettent en évidence l'existence de la cité domestique de Boltanski et Thévenot dans les deux secteurs étudiés, plus particulièrement chez les salariés universitaires. Nous décidons alors de nous attarder sur l'explication de cette cité.

Nous savons que dans la cité domestique, la tradition constitue le bien commun des relations de dépendance personnelle (Billaudot, 2008; Godard, 2004). Alors, la justification s'appuie sur des valeurs telles que la loyauté, la fidélité et la révérence. Jacquemain (2004), qui caractérise cette cité par une



phrase « *On a toujours fait comme ça* » (p.154), met l'accent sur l'évitement de la formalisation explicite de procédures. Ce chercheur confirme également qu'actuellement, dans le monde académique, ce type de justification reste très présent, surtout dans « *les manuels de savoir-vivre* ». Nos résultats de recherche complètent, sur certains points, cette thèse. D'abord, les comportements des salariés universitaires s'inscrivent dans le respect vis-à-vis de la hiérarchie et de la personne âgée. Certains enseignants formés à l'étranger continuent à vivre dans l'ombre par peur de critiquer leur supérieur. D'autre part, non seulement les salariés universitaires parlent de leur fidélité envers l'université mais ils réclament également la sagesse de la part des dirigeants. Donc émergent deux devoirs réciproques dans le monde académique des enseignants interviewés : la volonté des salariés de se soumettre au supérieur et la volonté du supérieur de les protéger.

Il n'en reste pas moins que nos conclusions contredisent certaines analyses des chercheurs qui travaillent dans le domaine des justifications. Comme Jacquemain (2004) argumente que le comportement partial des autorités en faveur de leurs connaissances est conforme aux grandeurs de la cité domestique, même si les salariés universitaires interrogés se comportent de manière « domestique », ils revendiquent la bienveillance d'un père de famille qui aime de la même manière tous ses enfants. Si le manager veut engager son ami personnel, il a à le mettre à l'épreuve de l'efficacité organisationnelle en vue de légitimer son choix managérial. Autrement dit, pour garder la tradition, la loyauté et la fidélité des enseignants, les doyens se réfèrent aux valeurs générales de la cité industrielle.

Pour que les justifications gardent leur sens et soient « scientifiquement prouvées », elles doivent respecter six principes que nous avons abordés dans la section 2 du chapitre 3 (pour rappel, il s'agit du principe de commune humanité, de différence, de commune dignité, d'ordre, de sacrifice et de bien supérieur commun). Portons notre attention sur le principe 3 selon lequel chaque membre bénéficie formellement d'un égal potentiel d'accès aux différentes positions sociales sans discrimination liée à la naissance ou

au sexe. Les chercheurs en sociologie de la justification savent que Boltanski et Thévenot limite leur modèle à la culture française (Jacquemain, 2004). Dans le contexte vietnamien étudié, la pensée domestique limite la chance d'accès des jeunes aux positions sociales supérieures. En tout cas, l'accès à ces positions implique leur sacrifice (le principe de sacrifice) non seulement sur l'investissement dans le talent mais aussi dans le comportement. Néanmoins, dans notre cas, ce principe de sacrifice s'applique également aux personnes âgées qui deviendront leurs subordonnés. Ces derniers doivent exécuter ce que les jeunes dirigeants ordonnent. Encore une fois le devoir dans la cité domestique est mutuel.

#### **4.4. Qu'est-ce qu'une pluralité asymétrique ?**

Notre recherche met en évidence la pluralité des logiques de justification des salariés interviewés face à la pratique de FPC. Bien entendu, cette pluralité ne fait que refléter la diversité des préférences individuelles et des cadres de valeurs communes adoptées au sein des organisations différentes. Selon Jacquemain (2004), le domaine de la vie, la nature de l'interaction et le type de ressources à distribuer exercent une influence sur le choix de principe de justice de l'individu. D'ailleurs « *la pluralité est la condition de l'action humaine* » (Arendt, 2002). Le sens de la justice, mis en lumière par la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot, se rapporte à la montée en généralité des acteurs. Même si au départ de la conversation, les salariés jugent la pratique de FPC en fonction de leur besoin personnel (le besoin de sécurité ou le besoin d'accomplissement va mettre en valeur le critère du besoin de la justice distributive), ils sont capables de convaincre autrui par les justifications sociales auxquelles adhèrent les valeurs objectives. Nous nous sommes confrontés à la pluralité de normes de justice hiérarchisées dans les justifications des salariés interviewés. En effet, notre recherche a découvert l'emboîtement hiérarchisé de trois principes de justice distributive : besoin → mérite → égalité. En premier lieu, c'est la garantie que les besoins soient satisfaits tant pour l'entreprise que pour l'individu. En deuxième position intervient la reconnaissance des mérites du salarié. Et dans une moindre mesure on s'interroge sur la légitimité de l'accès de tous

en formation. Ce classement hiérarchique a pour but de concilier des registres de conduite de nature différente au sein de l'organisation. En quelque sorte, cet ordre de normes de justice est une figure de compromis entre justifications industrielles, domestiques et marchandes chez les salariés industriels et entre justifications domestiques, industrielles et civiques chez les salariés des universités. Notre recherche montre la transférabilité de la hiérarchie de normes de justice d'une situation professionnelle à l'autre, même si les justifications des acteurs en vue de défendre cette hiérarchie sont différentes dans les deux secteurs étudiés. En effet, l'ordre des justifications est favorable à la cité industrielle chez les salariés industriels et à la cité domestique chez les salariés universitaires. En quelque sorte, les grandeurs des justifications elles-mêmes sont asymétriques, ce qui permet de faire cohabiter, de manière asymétrique, plusieurs sphères de justice ou plusieurs formes de généralité dans un contexte donné.



## **Partie IV. Une approche constructiviste et contextualiste en gestion : implications théoriques et managériales**

### Chapitre 10 : Implications théoriques

1. Sur la justice organisationnelle (« sentiment de justice »)
2. Sur la pluralité de justifications (« sens de la justice »)
3. Sur la recherche interculturelle

### Chapitre 11 : Implications managériales, limites et perspectives de recherche

1. Implications managériales
2. Limites et perspectives de recherche



## **Chapitre 10. Implications théoriques**

1. Sur la justice organisationnelle (« sentiment de justice »)
  - 1.1. Contributions à la théorie de la justice distributive
  - 1.2. Contributions à la théorie de la justice procédurale
  - 1.3. Contribution à la théorie de la justice interactionnelle
  - 1.4. Conclusion
2. Sur la pluralité de justifications (« sens de la justice »)
3. Sur la recherche interculturelle

## **1. Sur la justice organisationnelle (« sentiment de justice »)**

### **1.1. Contributions à la théorie de la justice distributive**

Le choix des règles de justice dans l'allocation des ressources a été étudié par les chercheurs en psychologie sociale et en philosophie politique depuis les années 60 (Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Mannix, Neale, & Northcraft, 1995; Wagstaff, 1994). Ces auteurs pionniers ont montré l'effet du contexte social, de la culture organisationnelle ou de la forme de l'interdépendance sociale sur le choix des principes de justice distributive. Selon eux, dans les relations coopératives où prime la productivité économique comme but ultime, le principe d'équité commande l'allocation des ressources. Cette règle de mérite permet aux individus de maximiser l'efficacité de la production. Les ressources rares sont données à ceux qui sont capables de les utiliser efficacement pour augmenter la productivité de l'entreprise. L'évaluation du mérite se base ainsi sur l'effort, les compétences professionnelles et le talent de la personne.

Dans la société où les relations affectives sont favorisées par les membres, cette règle de mérite ne fonctionne plus. Dans ce cas, chaque membre reçoit une égale allocation des ressources sans qu'il y ait évaluation de leur performance (Mannix et al., 1995). Si l'objectif dominant de l'entreprise est de développer les compétences du personnel, le principe de besoin sera privilégié dans la distribution des ressources.

Ces auteurs soulignent également qu'en pratique, les entreprises privilégient le but économique comme leur objectif ultime même si les relations affectives et le développement personnel y coexistent.

Nos résultats de recherche rejoignent ces hypothèses théoriques sur certains points mais les complètent également sur d'autres. D'abord, le mérite et le besoin sont deux principes de distribution de la FPC mais le besoin a son dernier mot dans le processus d'allocation. La formation sert à adapter les salariés au travail, à développer les compétences professionnelles et à augmenter la productivité. Les désirs personnels



d'accès à la formation seront examinés à condition que le candidat réponde aux critères du mérite : sa capacité d'apprentissage, son effort au travail et son implication.

Ensuite, nos résultats montrent que le principe d'égalité pouvait coexister avec celui de mérite. La participation alternée à la formation est un compromis entre le principe de mérite et d'égalité. « Tout le monde doit être égal dans l'accès à la formation » même si le patron peut donner l'accès aux « méritants » en premier.

Rarement, les recherches se sont concentrées sur la coexistence entre ces trois principes de justice dans un contexte d'allocation des ressources donné. Malgré le fait que les chercheurs étaient d'accord sur le système mixte de distribution dans l'organisation (Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Mikula & Wenzel, 2000; Wagstaff, 1994), quelques uns ont proposé l'incorporation de deux principes d'égalité et de besoins dans celui d'équité (Walster and Walster, 1975; Walster, Berscheid and Walster, 1978, cité par Wagstaff, 1994). Notre recherche met en évidence la combinaison hiérarchique de ces trois principes dans toutes les situations observées, malgré les différences de sexe, de catégorie professionnelle et de secteurs de travail.

### **1.2. Contributions à la théorie de la justice procédurale**

Plusieurs chercheurs ont intégré la justice procédurale dans la justice distributive pour étudier le sentiment de justice des salariés (Colquitt et al., 2001; Fortin, 2008). Depuis 2001, une vague de recherche a proposé d'étudier la justice globale plutôt que chaque dimension de justice à part. Cet angle d'approche permet aux lecteurs de découvrir l'interdépendance entre justice distributive et justice procédurale dans un événement donné. Notre recherche confirme l'intérêt de cette perspective d'intégration pour l'étude du sentiment de justice. En effet, en examinant la pratique de la FPC, nous avons laissé aux individus la liberté de s'exprimer sur les critères de justice. Les justifications des intervenants s'appuient sur trois types de justice et au-delà ils parlent également d'autres critères de justice globale.

Concernant le critère de prise de parole dans la justice procédurale, nous nous posons la même question que Hoogervorst et ses collègues (2013) : dans quelle mesure les managers accordent-ils la prise de parole à leurs subordonnés ? Et dans quelle mesure leur parole sera-t-elle considérée ? La question de « capacités », de préférences individuelles et de culture organisationnelle joue un rôle sur l'évaluation de ce critère de justice. Notre recherche complète leurs résultats en proposant plus de facteurs contextuels et psychologiques susceptibles d'influencer la perception de la justice des individus. En effet elle fait émerger également l'impact de la taille de l'organisation sur le comportement managérial vis-à-vis la participation de salariés dans le processus de FPC. Plus l'organisation est grande, moins la prise de parole est accordée, seuls les supérieurs directs y sont impliqués. D'ailleurs, en matière de FPC, ils sont perçus comme légitimes pour évaluer les besoins de leurs subordonnés. En outre, les salariés universitaires se montrent plus intéressés par ce critère de justice que les salariés industriels.

Finalement, nos conclusions complètent les recherches sur les conséquences du sentiment de justice procédurale. En effet, la norme de pensée selon laquelle l'autorité est inaccessible – une grande distance au pouvoir- atténue l'importance du critère de participation, donc de la justice procédurale. Les gens, dans un contexte où les responsables hiérarchiques sont facilement accessibles, revendiquent plus leur participation dans le processus de décision (Brockner et al., 2001). D'un autre côté, les caractéristiques traditionnelles culturelles et les mécanismes managériaux incitent les salariés à intérioriser les habitudes comportementales de l'organisation et à s'y habituer<sup>35</sup> (Sathe, 1985, cité par Martins & Terblanche, 2003; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Par exemple les salariés ne s'expriment pas parce qu'ils savent déjà que leurs points de vues ne seront pas pris en compte par les managers.

<sup>35</sup>Pour éviter la dissonance mentale, les salariés finissent par être acculturés

### **1.3. Contributions à la théorie de la justice interactionnelle**

Tandis que Konovsky et Cropanzano (1991, cité par Srikanth & Gurunathan, 2013) ont intégré justice procédurale et interactionnelle en une seule mesure, nous pouvons distinguer dans notre recherche la justice procédurale de la justice interactionnelle comme Bies l'a fortement défendu dans son travail (Bies, 2001, cité par Srikanth & Gurunathan, 2013). Notre recherche a mis en lumière deux distinctions

Premièrement, la distinction entre le principe de justice procédurale portant sur la précision informationnelle et la justice informationnelle de la justice interactionnelle. Dans notre recherche, nos catégories conceptuelles nous ont permis d'approfondir ces deux notions d'« information ». Nous avons vu que pour la justice procédurale, le choix managérial est perçu comme juste lorsque le processus se base sur des critères établis et que les salariés connaissent ces critères. Dans le but de prendre de bonnes décisions et de légitimer leurs décisions, les managers ont à établir le budget de la formation et les critères de sélection. Le processus de décision devrait assurer que ces informations soient utilisées de manière cohérente et valable pour tout le personnel.

En ce qui concerne l'information dans la dimension de justice interactionnelle, celle-ci se réfère non seulement à la justification, à l'explication de ces critères auprès des salariés, mais aussi à chercher à comprendre les besoins, les aspirations des salariés dans leur métier et à les convaincre de l'utilité de la formation. Les salariés ont estimé la légitimité et reconnu l'attitude de leurs supérieurs quand ces derniers sont venus les voir pour comprendre leurs difficultés, leurs besoins de formation et leur perspective de carrière. Ces caractéristiques de l'information correspondent plutôt à l'aspect social qu'à l'aspect processuel. On pourrait dire que l'information (dans la justice procédurale) se trouve en amont de la décision, au niveau organisationnel et la justice informationnelle (dans la justice interactionnelle) se trouve en aval de la décision, dans la relation avec le supérieur. Ainsi, les perceptions de ces deux dimensions de justice devraient être examinées à part (Srikanth & Gurunathan, 2013).

Deuxièmement, on remarque dans notre recherche la distinction entre deux approches de la justice interactionnelle : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Plusieurs recherches ont considéré ces deux dimensions comme une seule, c'est la justice interactionnelle. Dans leur travail, Eigen et Litwin (Eigen & Litwin, 2014) ont mesuré les variables « respect » et « sensibilité » sans aborder les variables informationnelles. Encore une fois, notre recherche a mis l'accent sur la distinction entre ces deux dimensions. Selon la qualité de travail des salariés, les managers peuvent les réprimander pour qu'ils se conforment au fonctionnement de l'organisation mais doivent également sauver la face de leurs subordonnés en les traitant dignement (justice interpersonnelle). Pour augmenter l'estime de soi et ainsi l'implication organisationnelle, les managers donnent de manière privée et directe leurs commentaires négatifs de travail aux salariés (justice informationnelle).

#### **1.4. Conclusion**

En général, les contributions de notre recherche à la justice organisationnelle sont multiples.

Premièrement, à notre connaissance, elle est la première recherche empirique impliquant la conception de la justice organisationnelle sur le terrain vietnamien malgré de nombreux travaux sur les valeurs de travail au Vietnam et ses caractéristiques culturelles (Borton, 2000; Hitchcock & Wesner, 2009). Les valeurs culturelles permettent de comprendre les principes de justice mobilisés. A leur tour, les principes de justice que les acteurs utilisent reflètent les normes culturelles de ce pays. Nous sommes les premiers à analyser la FPC comme une ressource rare à distribuer pour étudier le sentiment de justice des acteurs. Cette recherche introduit une réflexion sur l'interdépendance entre les ressources distribuées et la dimension de justice mobilisée par les acteurs (Jacquemain, 2004). Dans le cas de la FPC, la justice distributive, avec le principe de besoin, prend le rôle prépondérant, au détriment de la justice procédurale. En effet, la prise de parole des salariés dans le processus de FPC est mitigée au Vietnam. Nous sommes d'accord avec Hoogervorst et ses collègues (2013) qui ont proposé

que les managers ont à évaluer le degré de besoin d'appartenance et celui de besoin de contrôle des salariés pour leur accorder voix au chapitre dans le processus de décision. En outre, dans notre cas, l'analyse des besoins en formation implique la participation des managers intermédiaires dans la politique de FPC. Le rôle de ces derniers est important et légitime pour exprimer les besoins de leurs subordonnés et les représenter auprès des dirigeants.

Deuxièmement, au niveau international et interdisciplinaire, cette recherche constitue une première qui jette un regard sur les justifications du sentiment de justice, plus exactement, qui propose d'articuler les principes de justice mobilisés (en psychologie sociale) avec les justifications du choix de ces principes (en sociologie pragmatique). Il s'agit en quelque sorte d'un mariage entre courant américain et cadre d'analyse français. Nous ne limitons pas notre recherche aux critères de justice, mais nous sommes allés plus loin dans les justifications des acteurs. Cette combinaison nous permet d'expliquer les opérations au moyen desquelles les Vietnamiens interrogés défendent leur choix de principes de justice. Nous sommes allés plus loin en démontrant pourquoi les managers vietnamiens étudiés dans les entreprises n'ont pas accordé de prise de parole aux salariés et pourquoi les enseignants ne sont pas enthousiastes à donner leurs avis sur la politique de l'université ?

Enfin, notre recherche met en évidence l'existence distincte de trois dimensions de justice organisationnelle : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle. Mais ces trois dimensions n'englobent pas la pluralité de principes de justices. Il existe toujours des contextes singuliers qui nécessitent de faire émerger d'autres principes de justice.

## **2. Sur la pluralité de justification (« sens de la justice »)**

L'organisation marchande et non-marchande est perçue comme un lieu où s'expriment de manière naturelle les différentes logiques d'action. Dans une société, les acteurs nouent entre eux un compromis de différentes grandeurs sans lequel il n'y aurait pas d'échange, ni de coordination entre les personnes concernées. Il faudrait des systèmes d'équivalences partagés,

des grandeurs communes permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans une situation. L'approche des « économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot tente d'expliquer comment ces conventions s'élaborent, sur quels principes et sur quelles références elles s'appuient, et par quels éléments elles peuvent se concrétiser. Depuis que la sociologie traditionnelle a largement privilégié l'analyse du conflit au sein de l'organisation, « les économies de la grandeur » apparaissent comme une première approche qui traite la question de l'accord. Pourtant, les critiques de cette approche portent sur l'abandon des notions de « culture » et de « rapports de pouvoir » au sein l'organisation. En effet, « *les rapports de force devront eux-mêmes se situer à l'intérieur d'un espace de valeurs, au sein duquel les acteurs seront amenés à faire des choix* » (de Nanteuil & Cnop, 2007, p.198). Notre recherche montre que même si les individus sont ancrés dans une même culture nationale, ceux qui sont dans les entreprises manufacturières réagissent et justifient leurs choix différemment de ceux qui travaillent dans les universités. Les régimes de justifications dépendent également du contexte social et des facteurs socio-psychologiques de la personne. Dans certaines circonstances, les rapports de forces interviennent de sorte que les acteurs font leurs choix en abandonnant leur « grandeur ». Par peur d'être discriminé par les chefs, les employés interviewés ont plaidé la justice relative en matière de participation au processus de décision. Leur participation n'est plus alors considérée comme un critère important de la justice procédurale. La conviction, la croyance et l'expérience de vie permettent aux acteurs de préférer le caractère « approximatif » de la justice dans les organisations.

Notre recherche confirme une pluralité de justifications, c'est-à-dire qu'il existe plusieurs façons de monter en généralité chez les salariés interrogés. Pourtant, cette pluralité est asymétrique dans le sens où les normes de justice défendues par les acteurs dans l'accès à la formation sont hiérarchisées malgré les situations professionnelles. Cette hiérarchie est justifiée de manière différente selon les « principes supérieurs communs » privilégiés dans le secteur industriel ou dans le secteur universitaire. D'ailleurs, selon des chercheurs dans la ligne de Boltanski et Thévenot, il est

impossible être « grand » dans tous les cités, c'est-à-dire qu'un « grand » (qui représente un principe supérieur commune, une grandeur) ne peut jouir d'un monopole dans toutes les sphères (Billaudot, 2008; Godard, 2004; Jacquemain, 2004). Cette hypothèse n'est pas retenue dans notre cas empirique, surtout concernant l'état « grand » des managers âgés dans la cité domestique et la cité industrielle. En effet, les salariés jugent que, si les managers âgés ont plus d'expérience et sont performants, ils gagnent facilement le respect et l'obéissance des salariés, tandis que les jeunes managers qui sont talentueux doivent se comporter humblement et de manière respectueuse s'ils veulent l'engagement des salariés âgés.

Ainsi, nous remettons en question la validité du principe « de commune dignité » (voir le tableau 3 de la partie théorique). L'idée fondamentale de ce principe est que *« un modèle de justification dans lequel chacun serait à jamais enfermé dans un seul état ne serait pas légitime »* (Jacquemain, 2004, p.159). Notre recherche apporte une contradiction potentielle à ce principe. La tradition confucéenne veut que les personnes âgées et la hiérarchie soient respectées dans toutes les cités et que la société ne fonctionne harmonieusement qu'à condition que chacun remplisse son rôle distribué correctement. D'ailleurs, n'est-ce pas dans la cité domestique que les personnes tendent à demeurer dans leur état ? (Jacquemain, 2004). Notre recherche contribue à reposer la même critique que les chercheurs en sociologie de la justification adressent aux six cités de justifications de Boltanski et Thévenot : *« s'agit-il d'une construction normative ou d'un constat empirique ? »*.

### **3. Contributions à la recherche interculturelle en matière de justice organisationnelle**

Une question théorique se pose dans notre analyse : l'interdépendance entre le niveau de besoins individuels et les critères particuliers de justice mobilisés. Dans un pays où les besoins de base tels que les besoins physiologiques et de sécurité (Roussel, 2000) sont privilégiés, les gens ne penseraient pas à la justice procédurale et la justice distributive jouerait un

rôle important. Dans ce cas, le principe de besoin deviendrait le principe de justice en matière de FPC. Dans un pays ou une région où le niveau de besoin des gens est élevé (au-delà des besoins de base, les besoins d'estime de soi et d'accomplissement deviennent importants), ils désirent participer à l'élaboration des politiques de gestion qui les concernent.

La culture vietnamienne met l'accent sur la collectivité et sur comment vivre avec les autres. Le regard des autres est aussi important que la conformité aux règles organisationnelles pour promouvoir l'harmonie de l'organisation. Le sentiment de justice fluctue selon l'influence des autres. Au Vietnam, la justice ne signifie pas l'égalité de droits mais elle représente une vertu du groupe. La valeur morale prend une place importante dans la justification des acteurs sur ce qui est juste ou injuste au sein de l'organisation.

La culture vietnamienne ne favorise pas l'audace de s'exprimer devant les supérieurs. La participation des salariés n'est pas aussi importante que les critères clairs et le caractère éthique et moral des décisions. Ce travail a ainsi contribué à la recherche interculturelle en matière de justice organisationnelle en éclairant le lien entre les valeurs véhiculées dans un pays et les évaluations de la justice des acteurs de ce pays.

Notre recherche a également mis en évidence les similitudes dans deux secteurs étudiés concernant l'influence de la culture vietnamienne sur les jugements de justice. D'une part les salariés industriels et les enseignants ont pris conscience que la liberté d'expression n'est pas encore favorisée dans leur organisation et qu'il est juste que leur responsable direct les représente et exprime à leur place leur besoin de formations. D'autre part, la justice interactionnelle n'est pas à un sens unique : les salariés réclament le comportement juste et traitement digne par des managers mais les managers revendiquent aussi le respect hiérarchique de la part de leurs subordonnés.



## **Chapitre 11. Implications managériales et perspectives de recherche**

1. Implications managériales
2. Limites et perspectives de recherche

## **1. Implications managériales**

Notre recherche a mis l'accent sur la pratique de la formation des salariés comme une pratique de gestion susceptible de décevoir les salariés si sa répartition est perçue comme injuste. Dans le cas de juste répartition, cette pratique répond au principe de besoins selon lequel l'entreprise accorde la formation à son employé pour garantir son employabilité et assurer le fonctionnement de l'entreprise.

L'utilité de la formation n'est pas perçue par tous les salariés vietnamiens. Les conditions salariales et socioéconomiques du pays sont les facteurs d'explication du manque de perception de besoins en formation des salariés. Quant à l'entreprise, il n'y a pas au Vietnam de cadre légal susceptible de la guider au plan financier et organisationnel en vue de garantir l'enthousiasme des salariés pour l'accès à la formation. Nous pensons que les pouvoirs publics et les associations nationales intersectorielles ont un impact dans la mise en œuvre des dispositifs de formation au niveau national. Comme la Belgique et la France l'ont prouvé, ces partenaires ont un rôle déclencheur et efficace dans le progrès économique et social du pays (Guyot & Mainguet, 2006).

Un des moyens pour améliorer le sentiment d'appartenance est la communication et la transmission de l'information. Certes, la timidité et le « maintien de la face » sont des caractéristiques culturelles des Vietnamiens (Borton, 2000; Hitchcock & Wesner, 2009; Ralston et al., 1999). La communication des managers envers les salariés montre ainsi l'intention bienveillante de leur part et réduit la distance au pouvoir dans une direction positive pour le management. De plus, un salarié qui est bien informé s'implique bien dans l'organisation (Shimoda, 2013). Les critères de formation doivent être bien établis et communiqués à tout le personnel pour que chacun puisse se préparer à une formation et à s'y impliquer.

Quant à la participation des salariés au processus managérial, nous souhaiterions proposer l'analyse des besoins en formation comme un moyen

de gestion à améliorer pour les organisations vietnamiennes. Cette pratique reflète un mode de participation efficace des salariés dans l'élaboration de la politique de FPC. Elle améliore d'une part le sentiment de justice des salariés, elle aide d'autre part les autorités à planifier l'activité de formation selon les besoins de l'entreprise et des salariés. Cette pratique d'analyse des besoins nécessite également l'implication de la fonction « ressources humaines » dans la mise en place des dispositifs d'analyse des besoins et l'encadrement des managers intermédiaires dans la mise en œuvre de cet outil (Beaupre, 2008; Roegiers et al., 1992). Le rôle de la direction des ressources humaines est également présent dans l'étape d'évaluation de ces besoins.

Quant à la prise de parole dans le processus de décision managériale, nous attirons l'attention des responsables sur les besoins de contrôle et le niveau d'implication organisationnelle des salariés. Les managers acceptent seulement la participation des salariés au processus managérial lorsqu'ils perçoivent leur haut niveau de besoins de contrôle et d'appartenance (Hoogervorst et al., 2013). Les cadres et les enseignants interrogés ont montré leur désir de participer au processus de décision. Ils se sentent découragés et indifférents lorsque les managers ne prennent pas leur avis en considération. Ils baissent les bras lorsqu'ils perçoivent que « les promesses des dirigeants sèment au vent ». Par contre, les employés administratifs et les ouvriers n'ont pas de ressentiment quant à ce critère de la participation. Pour eux, accorder voix au chapitre à leur supérieur direct leur suffit. Les managers directs sont vus légitimes comme porteurs de parole des salariés auprès des dirigeants.

Même si notre recherche ne nous permet pas de généraliser nos résultats, nous constatons un lien entre le désir de participer au processus managérial des cadres et enseignants interrogés et leur niveau d'éducation. Nous faisons l'hypothèse selon laquelle plus le niveau d'éducation des salariés est haut, plus ils ont besoin de participer au processus de décision et de le contrôler. Quant aux enseignants, ils sont guidés par leur autonomie et par leur goût acharné pour la formation. Ils sont toujours prêts pour

l'apprentissage de nouvelles connaissances. L'accès à la formation est ainsi considéré comme un devoir pour tous les enseignants. Alors la question se pose : pourquoi tant d'enseignants baissent-ils les bras et deviennent indifférents à la politique de l'université ? Que devrait faire le management humain pour développer son désir de contrôle et de participer ?

Notre recherche montre que dans une culture réservée et traditionnelle, les managers devraient créer un environnement propice à la participation des salariés aux processus de décision. Cela engendre un sentiment d'appartenance d'une part et cela est aussi favorable à l'innovation et rend l'ambiance de travail agréable d'autre part. Dans cette culture, le management de proximité favorise l'innovation organisationnelle via la communication directe entre les salariés et leurs supérieurs et l'engagement des managers intermédiaires dans le développement de l'entreprise (Thévenet, 2004).

## **2. Limites et perspectives de recherche**

Comme nous l'avons précisé au début de notre recherche, nous ne prétendons pas prendre le particulier pour le général. Nous avons étudié le sentiment de justice et les justifications de la justice des salariés vietnamiens venant des deux secteurs contrastés. Pour pouvoir généraliser ces résultats pour le Vietnam, il importe de poursuivre cette recherche sur d'autres secteurs tels que l'administration et sur d'autres types d'entreprise tels que les entreprises publiques et les multinationales délocalisées au Vietnam. De plus, il importerait également d'étudier le sentiment de justice et l'acculturation des enseignants expatriés dans les écoles internationales au Vietnam. Nous devrions élargir notre échantillon à d'autres régions du pays. L'exclusivité de la région de notre recherche (le Sud du Vietnam) est une faiblesse de cette thèse. Certes, une perspective de recherche positiviste serait également nécessaire afin de généraliser les critères de sentiment de justice des salariés vietnamiens et l'influence de ce sentiment sur leur comportement organisationnel. De plus, à notre connaissance, une

recherche de type « Hofstede » (Hofstede et al., 1991) qui étudie les dimensions de la culture nationale n'existe pas sur ce terrain.

Nous avons accordé une large attention au développement de l'impact de la culture nationale et professionnelle sur le critère de la participation. Cet élément constitue un point fort, mais aussi un point faible à améliorer. Effectivement, nous avons pu compléter des recherches portant sur ce critère par les éléments culturels. Pourtant, d'autres critères de justice méritent également l'attention des chercheurs en matière de gestion en général et en matière de FPC en particulier (Brockner et al., 2001). Par exemple, quelques remarques sur les critères de justice de nos salariés interviewés nous ont fait penser que l'établissement des critères de sélection des candidats et d'évaluation de formation était susceptible d'influencer les jugements de justice des individus, de même que l'application consistante de ces critères.

Notre recherche a relevé un certain mécontentement des supérieurs quand les salariés ne respectaient pas les règles. Elle a également mis en évidence le traitement injuste (c'est-à-dire le comportement partial) des managers vis-à-vis des salariés qui les contredisaient. L'analyse de l'état émotionnel et psychologique des managers dans les relations avec leurs subordonnés constituerait une piste pour la recherche sur le leadership et sur la justice organisationnelle. Par exemple, il serait intéressant d'étudier le sentiment de justice des managers dans le cas où la participation n'est pas accordée aux salariés mais où les salariés font, malgré tout, entendre leur voix.

Les dimensions culturelles de « forte distance au pouvoir » et de « sauver la face de l'autre » n'encouragent pas le personnel à s'exprimer librement. Ici nous voyons aussi le rôle des collègues dans le comportement organisationnel de l'individu. La peur d'être mal vu par les autres conduit à l'évitement du conflit et des confrontations de connaissances avec les autres. Nous avons constaté par exemple que même les enseignants diplômés à l'étranger ne partagent pas leurs connaissances avec les autres

juste parce qu'ils ne veulent pas se faire remarquer par les collègues qui pourraient leur reprocher de se vanter. Nous n'avons pas beaucoup développé cet aspect relationnel entre collègues dans notre recherche. Certes, il constituerait un élément de sentiment de justice au travail et mérite être davantage investigué.

Une dernière piste, mais pas finale bien entendu, porterait sur l'expérience des expatriés au Vietnam, par exemple leur sentiment de justice vis-à-vis des pratiques de management au Vietnam ou encore leur confrontation avec la culture vietnamienne. Dans notre recherche, nous avons eu seulement le regard de deux directeurs français sur le management au Vietnam. Le sentiment de justice des cadres et des employés d'autres nationalités enrichirait le champ de la gestion des ressources humaines internationales. Nous attirons l'attention des chercheurs interculturels sur la combinaison des différents niveaux : économiques, sociaux, professionnels et juridiques dans l'étude du management international (Cazal, 2000). De plus la culture nationale n'est pas « un tout social » (Friedberg, 2005) mais est dérivée de plusieurs facteurs à propos desquels manquent les recherches interculturelles, par exemple la culture professionnelle.

## **CONCLUSION GENERALE**

Notre recherche n'a pas de prétention universelle, elle remet par contre en question l'universalité des conceptions du juste et cherche à saisir la particularité des justifications des acteurs dans un contexte donné. Face au problème universel de l'inégalité d'accès des salariés actifs à la FPC, nous nous interrogeons sur les logiques d'action des acteurs. Les enjeux de justice en la matière se trouvent non seulement sur une proportion importante d'inégalité d'accès, mais la liberté d'action, la question du choix et les relations au travail constituent autant de questions qui touchent aux sphères de justice. Dans cette thèse, nous avons examiné les principes de justification qui ont légitimé l'engagement des acteurs dans cette pratique. Nous nous sommes intéressés également aux mécanismes institutionnels, socioéconomiques et culturels susceptibles de conditionner ces justifications. En partant d'une approche constructiviste et centrée sur les acteurs, nous avons étudié le sens de la justice en matière de FPC des salariés vietnamiens des secteurs manufacturier et universitaire. En effet, il s'est avéré que les différents dispositifs institutionnels mis en place dans l'industrie et dans l'enseignement au Vietnam, ainsi que leurs caractéristiques professionnelles, affectent les points de vue des acteurs en la matière. Avec la rigueur de l'analyse comparative et constructiviste des entretiens semi-directifs, nous avons fait émerger les similitudes et dissemblances des normes de distribution et des principes de justifications des personnes interviewées.

Premièrement les résultats de notre recherche montrent que l'inégalité d'accès en soi, ne constitue pas forcément un problème de justice en matière de FPC. Cette inégalité dissimule la pluralité des critères de justice des personnes concernées. Ces critères de justice se trouvent à plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et institutionnel. Dans les deux secteurs étudiés, le dynamisme individuel, l'organisation du travail, la perspective de carrière, les relations supérieur-subordonné et les dispositifs institutionnels

(tant mis en œuvre par les organismes de formation que réglementés par le gouvernement vietnamien) affectent significativement le sentiment de justice des salariés. Ainsi il nous semble impossible de garantir l'accès de tous à la formation (en vue d'en réduire l'inégalité d'accès) sans examiner les besoins objectifs et les « capacités » des individus de réaliser leurs besoins de formation.

Deuxièmement, les principes de justice distributive ne sont pas aussi incompatibles qu'ils en ont l'air. En matière de répartition de la FPC, les principes de besoin, d'égalité et de mérite sont combinés et hiérarchisés. Leur emboîtement, qui donne la priorité au principe des besoins, est à l'œuvre dans les deux secteurs étudiés : besoins → mérite → égalité de chance. En toutes circonstances, la combinaison asymétrique de ces principes ne change pas dans l'allocation de formation. Les managers doivent examiner les besoins urgents de formation des individus pour que ces derniers puissent accomplir leur travail, avant d'étudier les besoins qualifiés de « personnels » en respectant le principe de mérite. Malgré les différences idéologiques, l'ordre de priorité de ces principes de justice semble univoque dans les deux secteurs distincts. Pourtant, les justifications auxquelles ces salariés ont recours afin de défendre cet ordre se manifestent de manière différente et respectent des valeurs morales spécifiques à leur situation. Dans les organisations marchandes, les logiques d'action des salariés tournent autour des cités industrielle, domestique et marchande. Pour l'université, le primat de la stabilité organisationnelle est évident dans la mesure où le comportement traditionnel est fortement manifesté. La cité domestique est davantage présente dans les justifications des salariés universitaires.

Ces justifications de justice sont cohérentes avec le sentiment de justice procédurale. Les salariés industriels comprennent qu'il est impossible d'accorder une prise de parole à tous les salariés dans l'élaboration de la politique de FPC. Seules les paroles des managers directs sont prises en compte. D'ailleurs, il est juste que les managers intermédiaires représentent leurs subordonnés et expriment leurs besoins en formation auprès des dirigeants. Quant aux salariés universitaires, le critère de participation des



enseignants dans le processus de décision managériale est soumis au règlement interne de l'université, mais la dimension culturelle de l'évitement de l'incertitude et du respect de la tradition ne favorise pas le management participatif de la part des autorités des universités vietnamiennes étudiées. Ce comportement managérial produit un sentiment d'indifférence des enseignants par rapport aux politiques de l'université. Le critère de participation devient relatif chez les enseignants interviewés. Même si les enseignants plaident pour un management participatif où les managers prennent au sérieux leurs points de vue, leur comportement n'est pas néfaste à l'organisation. Sur ce point, nos résultats de recherche rejoignent l'hypothèse de Brockner et ses collègues (2001) selon laquelle il n'y a pas d'impact négatif sur l'engagement organisationnel des salariés lorsque la prise de parole (« voice », en anglais) n'est pas accordée dans un contexte de grande distance au pouvoir. Les enseignants interviewés justifient la non-prise en considération de ce critère de justice par les arguments « on a toujours fait comme ça. », « c'est inutile de s'exprimer » ou encore « on me dirait que je marche sur les plates-bandes de mon chef ». D'où émergent d'autres critères de justice plus globaux et plus significatifs pour les salariés universitaires en matière de FPC : le support du manager dans l'accès à la formation via l'aménagement du travail et du temps ; l'aide financière de l'université ou encore la création des conditions d'application des connaissances apprises.

Quant à la justice interactionnelle, au sein des organisations, ce n'est pas que l'individu seul qui peut se plaindre d'injustice, l'organisation elle aussi demande la ferveur, la responsabilité et la prise d'initiative des salariés dans l'accès à la formation ainsi que le respect de la hiérarchie dans les relations supérieurs-subordonnés. La sagesse managériale et la loyauté du salarié sont les valeurs objectives des jugements de justice émis par les salariés interviewés.

Nous avons également remarqué que, dans les deux secteurs étudiés, le statut social des personnes âgées est assuré. L'accès aux postes de

responsabilités des anciens est perçu comme juste lorsque ceux-ci sont âgés et qualifiés de compétents. La culture confucéenne qui favorise le respect de la personne âgée et de la hiérarchie implique qu'il est possible d'être « grand » dans la cité domestique et dans la cité industrielle. Ce qui remet en cause la validité de l'hypothèse de Walzer, et des chercheurs qui s'inscrivent dans la lignée de Boltanski et Thévenot, selon laquelle une grandeur ne peut jouir d'un monopole dans toutes les sphères (Godard, 2004; Jacquemain, 2004; Walzer, 1997). Certes, les jeunes talentueux peuvent accéder aux postes de managers (logique de l'efficacité) mais leur position managériale n'est pas légitime s'ils ne se comportent pas de manière respectueuse envers les anciens au sein de l'organisation (la logique de la tradition). Le respect de la tradition est ainsi un facteur d'efficacité pour mener à bien leur fonction du manager.

Sur le plan culturel, notre recherche a fait émerger quelques caractéristiques culturelles mobilisées par les salariés afin de justifier leur choix de principes de justice. D'abord, nos résultats de recherche ont montré l'influence de la culture professionnelle sur la formulation des besoins en formation. Tandis que la culture de l'enseignement donne aux enseignants un goût acharné pour la formation, la culture du paysan manifeste un manque d'assiduité des individus quant à l'accès à la formation. En outre, dans le contexte socioéconomique du Vietnam, où la qualification des employés reste largement faible, et le manque de cadre législatif susceptible de réguler la participation financière de l'entreprise à la FPC, les entreprises s'intéressent aux besoins urgents objectifs en formation dont la fonction est l'adaptation des salariés au travail et l'amélioration de leurs compétences. Dans ce cas, les salariés interviewés ont privilégié les justifications sociales au détriment des justifications individuelles en vue de défendre le principe de besoins appliqué par l'entreprise. Les jugements de justice de nos intervenants sont conditionnés par les traits culturels confucéens : l'humilité (se mettre à la place d'autrui), le collectivisme, la culture du devoir, le respect de la hiérarchie et de la personne âgée (caractérise la culture de grande distance

au pouvoir). Ces caractéristiques affectent à leur tour le sentiment de justice procédurale et interactionnelle entre supérieur et subordonné.

Finalement, quels sont les enseignements sur les implications théoriques et pratiques tirés de notre recherche, dans le domaine de la justice d'une part et dans le domaine de la FPC d'autre part ?

D'abord, en fonction des ressources à distribuer et du contexte socioéconomique dans lequel se trouve la personne, cette dernière va choisir des principes de justice légitimement acceptables. Le principe de mérite n'a pas été considéré comme prioritaire dans la distribution juste de la formation, quoique le mérite intervienne pour examiner les besoins de formation non urgents et purement individuels. Les chercheurs en sciences sociales en général ou en sciences de gestion en particulier ne peuvent échapper à la pluralité de normes de justice défendues par les acteurs sociaux. D'autant plus que notre recherche montre que cette pluralité est asymétrique et que la combinaison hiérarchisée des trois principes de justice : besoins, mérite et égalité est indépendante des contextes socioéconomiques (Forsé & Parodi, 2006).

Ensuite, la justice procédurale repose sur plusieurs critères de justice. Parmi eux, la participation des salariés a souvent été étudiée par les chercheurs en sciences de gestion. La participation des salariés dans le processus de décision managériale s'avère importante dans la culture démocratique, surtout en Europe et en Amérique du Nord (Bies & Shapiro, 1988; Van Den Bos, Vermunt, & Wilke, 1996). Dans un pays où le contexte socioéconomique, politique et culturel ne favorise pas ce comportement participatif, par exemple la tradition de grande distance au pouvoir telle qu'elle est ancrée dans les normes de pensée et d'action des salariés vietnamiens, l'influence de ce critère de justice sur la réaction des salariés est mitigée. D'une part, les salariés ne sont pas prêts à s'exprimer : selon les termes de Sen (2000a) ils manquent de « capacités » d'expression. De fait, notre recherche a mis en évidence le lien entre le niveau d'éducation de

l'individu et le désir de prendre la parole au processus de décision managérial. Les ouvriers et les salariés non cadres ne s'y intéressent pas, tandis que les enseignants souhaitent que leurs points de vue soient considérés par les décideurs universitaires. Notre recherche complète ainsi les résultats de Hoogervorst et de ses collègues sur la corrélation positive entre le niveau de besoins d'appartenance et de contrôle des salariés et leur envie de donner leur avis sur les politiques qui les concernent (Hoogervorst et al., 2013). D'autre part, les comportements managériaux de la culture de grande distance au pouvoir découragent la prise de parole des salariés et ils finissent par accepter la situation et se comporter de manière indifférente par rapport à la politique de FPC (Sathe, 1985, cité par Martins & Terblanche, 2003; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Par conséquent, la grande distance au pouvoir ne permet pas à l'organisation de profiter des initiatives des salariés, ce qui ne permet pas de développer leur capacité d'innovation. Or, cette dernière peut être stimulée par une culture organisationnelle forte et ouverte ainsi que par l'adhésion et la loyauté des salariés (Martins & Terblanche, 2003). En matière de FPC, la pratique d'analyse des besoins en formation est perçue comme un moyen de faire participer efficacement les salariés à l'élaboration de la politique de FPC. L'avantage de cette pratique est double : au niveau individuel, elle améliore le sentiment de justice des salariés, au niveau organisationnel elle aide les autorités à planifier l'activité de formation selon les besoins de l'entreprise et des salariés. L'implication de la fonction « ressources humaines » est incontestable, dans l'encadrement des managers intermédiaires et dans l'élaboration des dispositifs d'analyse et d'évaluation (Beaupre, 2008; Roegiers et al., 1992).

Même si les valeurs culturelles et les caractéristiques professionnelles sont privilégiées dans notre analyse, nous sommes conscients que la culture n'est pas tout pour comprendre les problèmes organisationnels. De fait, notre recherche a également montré l'importance du système juridique et du contexte socioéconomique dans les justifications des acteurs. Actuellement, le manque de cadre légal au Vietnam, qui n'incite pas les entreprises à

participer activement à la FPC, au plan financier et au plan organisationnel, ne permet pas d'atteindre à l'égalité d'accès à la FPC pour tous. Nous pouvons penser ainsi à l'implication des partenaires sociaux et des associations nationales intersectorielles dans la mise en œuvre des dispositifs de FPC. Comme pour les pays européens, la Belgique, la France, le rôle déclencheur et efficace de ces partenaires est inévitable dans l'évolution de la politique de FPC, au niveau national (Guyot & Mainguet, 2006).

Enfin, notre recherche ouvre sur de nouvelles perspectives de recherche. Les chercheurs ne peuvent réduire les arguments émis par les salariés à des intérêts individuels, mais ont à retrouver les logiques de justifications et leurs mécanismes dissimulés afin de faire émerger de nouveaux critères de justice, appropriés à leur situation. Nous regrettons de ne pas avoir élargi notre recherche aux partenaires sociaux. Des recherches supplémentaires sur le sentiment de justice avec d'autres populations dans d'autres régions que le Sud du Vietnam et dans d'autres types entreprises permettraient de tendre à généraliser les normes de justice identifiées.

Il s'agit également de s'intéresser à d'autres critères de justice procédurale que la participation dans l'étude du sentiment de justice des salariés. Nous observons une presque exclusivité de ce critère de justice (« voice », en anglais) dans les recherches en comportement organisationnel (Bies & Shapiro, 1988; Brockner et al., 2001; Hoogervorst et al., 2013; Lind et al., 1990; Tyler et al., 1985; Van Den Bos et al., 1996). Quelques questions méritent être soulevées au départ de nos résultats de recherche : dans quelle mesure l'élaboration des critères de sélection de candidats d'accès à la formation est perçue comme juste ? Comment définir le caractère éthique de la décision managériale en général ? Comment la culture de forte distance au pouvoir favorise-t-elle la décision biaisée ? Comment les salariés traitent-ils le conflit organisationnel lié à cette décision biaisée ? Concernant la justice interactionnelle, il serait intéressant de s'intéresser au sentiment des managers face aux comportements déviants ou irrespectueux

des salariés. Dans la culture confucéenne, quel est le sentiment de justice des jeunes managers face aux comportements déviants des salariés âgés ? Quel est le rôle des collègues dans la résolution de conflits supérieur-subordonné ? Ou encore quel est le rôle des collègues dans le besoin individuel de participer au processus managérial ?

Enfin, le sentiment de justice des expatriés serait une piste intéressante pour des recherches futures. Comment les managers expatriés au Vietnam perçoivent-ils la culture vietnamienne ? Quel sont leurs sentiments de justice par rapport à la pratique de FPC au Vietnam et quelles justifications ont-ils l'habitude développer ? Celles-ci auraient-elles évolué au cours de leur séjour dans ce pays ? Quelles conclusions en tirer ?

Bien entendu, cette liste de question n'est pas exhaustive, tant les comportements des individus évoluent en même temps que les sociétés. Mais il y a là quelques pistes essentielles pour mieux comprendre les enjeux normatifs à l'œuvre dans le monde du travail, autour et au-delà des questions de formation professionnelle continue.

. /.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y. F. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: le Seuil.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. 2009. The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 491.
- Arendt, H. 2002. *Condition de l'homme moderne*. Paris, Calmann-Lévy: Pocket Agora.
- Aventur, F., & Hanchane, S. 1999. Inégalité d'accès et pratiques de formation continue dans les entreprises françaises. *Formation et emploi*(66).
- Barrault, G. 2007. Une identité culturelle défendue au fil des siècles, *Le courrier du Vietnam*. Vietnam.
- Beaupre, D., & A. 2008. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de Psychosociologie*, XIV: 77-140.
- Becker, G. S. 1964. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National bureau of economic research.
- Bentein, K. 2012. Comment gérer les employés à haut potentiel? *Gestion*, 3: 58-67.
- Berrell, M., Wright, P., & Hoa, T. T. V. 1999. The influence of culture on managerial behaviour. *Journal of Management Development*, 18(7): 578-589.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. 1988. Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments, *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 31(3): 676-685.
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., & Cummings, L. 1988. Causal accounts and managing organizational conflicts: Is it enough to say it's not my fault? *Communications Research*, 15(4): 381-399.
- Billaudot, B. 2008. Institution et justification. De la nécessité de distinguer deux conceptions de la justice. *La Découverte- Revue Française de Socio-Economie*, 1(1): 153-176.
- Binamé, J.-P., De Backer, B., Gall, L., Soudain, C., & Wautier, D. 2005. Aider les organisations à analyser les besoins de formation : présentation et premier bilan de trois initiatives sectorielles en Belgique., *La formation professionnelle continue-Stratégies collectives*. Bruxelles: De Boek.
- Boltanski, L. 2002. *L'amour et la justice comme compétences: trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié.
- Boltanski, L., & Thevenot, L. 1989. *Justesse et justice dans le travail*. Paris: PUF.
- Boltanski, L., & Thevenot, L. 1991. *De la justification, les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Borton, L. 2000. Working in a Vietnamese voice. *Academy of Management Executive*, 14(4): 20-29.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.

- Bref. 2002. L'Europe de la formation tout au long de la vie reste à construire. *Centre d'études et de recherches sur les qualifications*, n°187.
- Breviglieri, M., Lafaye, C., & Trom, D. 2009. *Compétences critiques et sens de la justice : colloque de Cerisy*. Paris: Economica.
- Brewster, C., & Tyson, S. 1991. *International comparaisons in Human resource management*. London: Pitman publishing.
- Brocheux, P. 2011. *Histoire du Vietnam contemporain-La nation résiliente*. Paris: Fayard.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfan, M. J., Francessco, A. M., Chen, J. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. 2001. Culture and Procedural Justice : The influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology* 37: 300-315.
- Brossard, M., & Maurice, M. 1974. Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation. *Sociologie du travail*, 4.
- Brown, B., L. 2001. Return on Investment in Training. Myths and Realities.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K., & Ball, G. A. 1996. Punishment from the Manager's Perspective: A Grounded Investigation and Inductive Model. *The Academy of Management Journal*, 39(6): 1479-1512.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organization studies*, 23(5): 687-710.
- Cao, Q. D., Mac, V. T., Nguyen, T. H., Nguyen, C. T., Lê, V., & Tran, V. N. 2012. *Rapport général de l'enseignement professionnel au Vietnam*. Ha Noi, Viet Nam: Ministère du travail
- Capron, M., & Quairel-Lanoizele, F. 2010. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: la Découverte.
- Carriou, Y., & Jeger, F. 1997. La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement. *Economie et statistique*(303): 45-58.
- Catellin, S. 2004. L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*(2): 179-185.
- Cazal, D. 2000. Comparaisons internationales et GRH : intérêt d'une approche en termes de réflexivité. *Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille*
- Charmaz, K. 2000. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. In N. DENZIN, K. and LINCOLN, Y., S (Ed.), *Handbook of qualitative research*: pp. 509-535. Sage: Thousand Oaks.
- Chéron, A. 2011. L'évolution de la formation professionnelle continue : une perspective internationale. France: EDHEC Business School.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
- Conter, B., & Guyot, J.-L. 2005. Postface-Un objet encastré, *La formation professionnelle continue-Stratégies collectives*. Bruxelles: De Boeck.
- Conter, B., & Veinstein, M. 2008. Formation professionnelle continue en Belgique : des pratiques variables selon les trajectoires professionnelles. *Revue Française des sciences sociales*, 104: 67-82.
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. 1983a. Distributive justice, equity, and equality. *Annual review of sociology*: 217-241.



- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. 1983b. Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual Review of Sociology*, 9: 217-241.
- Cottrill, M. 1997. Give your work teams time and training. *The Academy of Management Executive*, 11(3): 87-89.
- Cropanzano, R. S., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. 2007. The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 34-48.
- Cropanzano, R. S., & Kacmar, K. M. 1995. *Organizational politics, justice, and support: managing the social climate of the workplace*. Westport (Conn.): Quorum.
- De Brier, C., & Meuleman, F. 1996. *Résultat finaux de l'enquête FORCE sur la formation professionnelle continue en entreprise*. Bruxelles.
- De Nanteuil, M. 2016. *Rendre justice au travail*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- de Nanteuil, M., & Cnop, A. 2007. Penser la justice dans les organisations: de Weber à Walzer. *Travailler*(2): 183-202.
- Debucquois, C. 2012. De la mesure du bien-être individuel aux fondements d'une société juste. Discussion de la possibilité d'un choix social à la lumière de l'approche par les capacités d'Amartya Sen. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 69(2): 141-192.
- Dejours, C. 1993. Intelligence pratique et sagesse pratique, deux dimensions méconnues du travail réel. *Revue de l'Education Permanente*, 3(116): 47-70.
- Deutsch, M. 1975. Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3): 137-150.
- Doise, W. 2007. Psychologie sociale et normes de justice. *Bulletin de psychologie*(5): 389-396.
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. 1998. Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24(4): 469-488.
- Duru-Bellat, M. 2011. La face subjective des inégalités. Une convergence entre psychologie sociale et sociologie? *Sociologie*, 2(2): 185-200.
- Eigen, Z. J., & Litwin, A. S. 2014. JUSTICE OR JUST BETWEEN US? EMPIRICAL EVIDENCE OF THE TRADE-OFF BETWEEN PROCEDURAL AND INTERACTIONAL JUSTICE IN WORKPLACE DISPUTE RESOLUTION. *Industrial & Labor Relations Review*, 67(1): 171-201.
- El Akremi, A., Nasr, M. I., & Camerman, J. 2006. Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In A. El Akremi, S. Guerrero, & J. P. Neveu (Eds.), *Comportement Organisationnel*, Vol. 2: 47- 90: Editions De Boeck.
- Eymard-Duvernay, F. 2008. Justesse et justice dans les recrutements. *Formation emploi*(101): 55-69.
- Eymard Duvernay, F. 1989. Convention de qualité et forme de coordination. *Revue économique*, 40(2): 329-360.
- Faure, S. 2010. *L'Apprentissage par corps. Socio-anthropologie des techniques de danse*. Paris: La Dispute.

- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. 2006. *Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*: Economica.
- Finkelstein, R., Oberlé, D., & Gachenot, E. 2006. Modulation des règles de la justice distributive: l'impact du groupe, de l'anticipation d'interaction et de la discrimination perçue sur le mode de rétribution des employés. *Revue internationale de psychologie sociale*, 19(1): 17-48.
- Folger, R., & Cropanzano, R. 1998. *Organizational justice and human resource management*: SAGE Publications.
- Forsé, M., & Parodi, M. 2010. *Une théorie empirique de la justice sociale*: Hermann.
- Forsé, M. e., & Parodi, M. 2006. La justice distributive- La hiérarchie des principes selon les Européens *Revue de l'OFCE* (98): 214-244.
- Fortin, M. 2008. Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2): 93-126.
- Fraise, A.-S., & Guerfel-Henda, S. 2005. La RSE : instrument de management des ressources humaines?, *16er conférence de l'AGRH*. Paris Dauphine, France.
- Friedberg, E. 2005. La culture "nationale" n'est pas tout le social. *Revue française de sociologie*, 46(1): 177-193.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. 1995. The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10): 4-10.
- Gautier, C. 2001. La sociologie de l'accord. Justification contre déterminisme et domination. *Politix*, 14(54): 197-220.
- Gephart, R. P. 2004. Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47: 454-462.
- Giacobbe-Miller, J. K., Miller, D. J., & Vitorov, V. I. 1998. A Comparison of Russian and U.S. pay allocation decisions, distributive justice judgments, and productivity under different payment conditions. *Personnel Psychology*, 51(1): 137-163.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. A. 1995. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (M.-H. SOULET, & K. Œurva, Paris, Armand Colin., Trans.). New York: Aldine.
- Godard, O. 2004. De la pluralité des ordres- Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification. *Géographie, économie, société*, 6(3): 303-330.
- Gomez, P.-V. 2006. Information et conventions. Le cadre du modèle général. *Revue française de Gestion*(160): 217-240.
- Goux, D., & Maurin, E. 1997. Les entreprises, les salariés et la formation continue. *Economie et statistique*(36): 41-55.
- Greenberg, J. 2001. Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4): 365-375.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. 2001. *Advances in Organizational Justice*. Stanford: Stanford University Press.

- Greenberg, J., & Folger, R. 1983. Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Ed.), **Basic Group Processes**: 235-256. New York: Springer-Verlag.
- Guillard, A., & Roussel, J. 2009. Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. **Revue management & avenir**(31).
- Guyot, J.-L., & Mainguet, C. 2006. **La formation professionnelle continue-Stratégie collectives**. Bruxelles: de Boeck.
- Guyot, J.-L., Mainguet, C., & Van Haeperen, B. 2003. **La formation professionnelle continue- L'individu au cœur des dispositifs**. Bruxelles: de Boeck.
- Guyot, J.-L., Mainguet, C., & Van Haeperen, B. 2005. **La formation professionnelle continue- Enjeux sociétaux**. Bruxelles: de Boeck.
- Hasson, G. D. 1955. **La formation dans l'entreprise et ses problèmes**. Paris: Les éditions de l'entreprise moderne.
- Hireche, L., & El Mourabet, B. 2007. Ethique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique. **Revue de l'organisation responsable**, 2: 51-70.
- Hitchcock, M., & Wesner, S. 2009. Vietnamese values, networks and family businesses in London. **Asia Pacific Business Review**, 15(2): 265-282.
- Hofstede, G. 1984. Cultural dimensions in management and planning. **Asia Pacific Journal of Management**, 1(2): 81-99.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 1991. **Cultures and organizations: Software of the mind**: Citeseer.
- Hollenbeck, K. 2008. Is there a role for public support of incumbent worker on-the-job training? **Available at SSRN 1105365**.
- Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. 2008. How Do I Assess If My Supervisor and Organization Are Fair? Identifying the Rules Underlying Entity-Based Justice Perceptions. **The Academy of Management Journal**, 51(6): 1099-1116.
- Honneth, A. 2006. **La Société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique**. Paris: La Découverte.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., & van Dijke, M. 2013. When do leaders grant voice? How leaders' perceptions of followers' control and belongingness needs affect the enactment of fair procedures. **Human Relations**, 66(7): 973-992.
- Igalens, J., & Roussel, P. 1998. **Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines**. Paris: Economica.
- Jacquemain, M. 2004. **Le sens du juste. Cadre normatif et usages sociaux des critères de justice** Liège: Université de Liège.
- Kabanoff, B. 1991. Equity, equality, power, and conflict. **Academy of Management Review**, 16(2): 416-441.
- Kidder, L. H., & Miller, S. 1991. What is "fair" in Japan? In H. Steensma, & R. Vermunt (Eds.), **Societal and psychological consequences of justice and injustice**, Vol. 2: 139-154. New York: Plenum.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. 1996. Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: The case of the multinational. **Management Science**, 42(4): 499-515.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. 1998. Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy. *Strategic Management Journal*, 19(4): 323-338.
- Lainé, F. 2002. L'accès des seniors à la formation continue. *Retraite et société*(3): 143-161.
- Lambert, M., & Vero, J. 2005. L'inégalité face aux diverses pratiques de formation continue. L'approche par les capacités d'Amartya Sen comme grille de lecture. *5ème conférence internationale sur l'approche des Capacités Savoirs et actions publiques : Education, Responsabilité, Action collective, Equité*.
- Lambert, M., & Vero, J. 2010. Aspirer à se former, la responsabilité des entreprises en question. *Bref*, n° 279.
- Le Moigne, J.-. 2007. *Les épistémologies constructivistes*. Paris: PUF.
- Le Moigne, J.-L. 1997. La théorie des conventions est-elle convenable ? *Revue française de Gestion*(112): 108-113.
- Lê, T. 2006. *Valider le modèle de GRH et les modalités de formation dans les entreprises de l'habillement au Sud du Vietnam*. Unpublished mémoire, Université Catholique de Louvain.
- Lefrançois, C., Van Dijk, A., Bardel, M.-H., Fradin, J., & El Massioui, F. 2011. L'affirmation de soi revisitée pour diminuer l'anxiété sociale. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 21(1): 17-23.
- Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*: 27-55. New York: Plenum.
- Lind, E. A., Kanfer, R., & Earley, P. C. 1990. Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5): 952-959.
- Liu, N.-T., & Ding, C. G. 2012. General ethical judgments, perceived organizational support, interactional justice, and workplace deviance. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13): 2712-2735.
- Loubès, A., & Bories-Azeau, I. 2011. Les réseaux territorialisés de PME: Quels effets sur la formation professionnelle continue des salariés? *Management & avenir*(9): 163-175.
- Mannix, E. A., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. 1995. Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63(3): 276-286.
- Maroy, C., & Fusulier, B. 1994. *Modernisation des entreprises et formation des salariés*. Bruxelles: Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64-74.
- Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. 2014. Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(6): 289-298.

- Maslow, A. 2003. *L'accomplissement de soi: de la motivation à la plénitude*. Paris: Eyrolles.
- Maslow, A. H. 2008. *Devenir le meilleur de soi-même: besoins fondamentaux, motivation et personnalité*. Paris: Editions Eyrolles.
- Maurice, M. 2003. A propos de comparaisons internationales et d'interdisciplinarité : questions théoriques et méthodologiques. *Sociologie du travail*(45): 267-284.
- Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*. Paris: PUF.
- Michaud, Y. 2011. *Qu'est ce que le mérite* (Coll. "Folio essais" ed.). Paris: Gallimard.
- Mikula, G., & Wenzel, M. 2000. Justice and Social Conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2).
- Miller, D. 1992. Distributive Justice: What the People Think. *Ethics*, 102(3): 555-593.
- Monin, P. 2002. *Théories de la justice et développement organisationnel, Développement de l'Organisation : Nouveaux Regards*. Paris: Economica.
- Monkhouse, L. L., Barnes, B. R., & Hanh Pham, T. S. 2013. Measuring Confucian values among East Asian consumers: a four country study. *Asia Pacific Business Review*, 19(3): 320-336.
- Monville, M. 2007. *Formation professionnelle continue en Belgique: Avantages, organisation et enjeux*. Conseil Central de l'Economie.
- Monville, M., & Leonard, D. 2008. La formation professionnelle continue. *Courrier hebdomadaire 2008*( 1987-1988): 7-67.
- Morris, M., & Leung, K. 2000. Justice for all? Progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology*, 49(1): 100-132.
- Moutet, A. 1975. Les Origines Du Système De Taylor En France Le Point De Vue Patronal (1907-1914). *Le Mouvement social*(93): 15-49.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13(1): 79-90.
- Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. 2009. Justice organisationnelle, confiance et comportement de citoyenneté: test d'un modèle multi-sources multicibles de l'échange sociale au travail, *congrès AGRH*. Toulouse, France.
- Newman, K. L. 1993. Procedural justice and ethical decision making. *Social Justice Research*, 6(1): 113-134.
- Nguyen, K., V. 1999. *Vietnam-Une longue histoire*. Paris: L'Harmattan.
- Nizet, J., & Pichault, F. 2000. *Les pratiques de gestion des ressources humaines*: le Seuil.
- Parlier, M. 2005. Système de formation et processus d'apprentissage. In E. d'Organisations (Ed.), *Ressources humaines*, 3ème ed.: 525-581. Paris.
- Perez, C., & Vero, J. 2006. L'accès à la formation en entreprise au regard des modes de gestion de la main-d'oeuvre *Travail et Emploi*, Juillet-Septembre 2006(107): 59-71.
- Peterson, R. S. 1999. Can you have too much of a good thing? The limits of voice for improving satisfaction with leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(3): 313-324.

- Ralston, D. A., Thang, N. v., & Napier, N. K. 1999. A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 655-672.
- Rawls, J. 1991. *Théorie de la justice* (C. Audard, Trans.). Paris: Le Seuil.
- Roegiers, X., Wouters, P., & Gérard, F.-M. 1992. Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en œuvre. *Formation et technologies-Revue européenne des professionnels de la formation*, 1(2-3): 32-42.
- Roussel, P. 2000. *La motivation au travail: concept et théories*: LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Ruscio, A. 1989. *Viet Nam, l'histoire, la terre, les hommes*. Paris: Editions l'Harmattan.
- Salmon, A. 2007. *La Tentation éthique du capitalisme* Paris: La Découverte.
- Sen, A. 2000a. Repenser l'inégalité. *Paris, Le Seuil*.
- Sen, A. 2000b. *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. Paris: Odile Jacob.
- Shimoda, Y. 2013. Talk, trust and information flow: work relationships between Japanese expatriate and host national employees in Indonesia. *International Journal of Human Resource Management*, 24(20): 3853-3871.
- Skarlicki, D. P. 2001. Cross-cultural perspectives of organizational justice. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4): 292-294.
- Smith, A., & Hayton, G. 1999. What drives enterprise training? Evidence from Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2): 251-272.
- Srikanth, P. B., & Gurunathan, L. 2013. Interactional Justice and Job Mobility Preparedness: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(3): 7-32.
- Stanton, P., & Pham, H. T. 2014. Managing employee performance in an emerging economy: perceptions of Vietnamese managers. *Asia Pacific Business Review*, 20(2): 269-285.
- Steiner, D., Amoroso, S., & Hafner, V. 2004. Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement: deux expérimentations par simulation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2): 111-130.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. 2001. Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2): 124-137.
- Sugawara, I. e. H., Y.J. 1994. Disputes in Japan : A cross-cultural test of the procedural Justice Model. *Social Justice Research*, 7(2): 129-143.
- Thang, N. N., & Quang, T. 2007. International briefing 18: training and development in Vietnam. *International Journal of Training and Development*, 11(2): 139-149.
- Thévenet, M. 2004. *Quand les petits chefs deviendront grands*. Paris: Editions d'Organisation.
- Thibaut, J., & Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*: L. Erlbaum Associates.
- Thietart, R.-A., & al. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tyler, T. R., Rasinski, K. A., & Spodick, N. 1985. Influence of voice on satisfaction with leaders: Exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1): 72-81.

- Van Den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. M. 1996. The consistency rule and the voice effect: The influence of expectations on procedural fairness judgments and performance. *European Journal of Social Psychology*, 26(3): 411-428.
- Wagstaff, G. F. 1994. Equity, equality, and need: Three principles of justice or one? An analysis of "equity as desert". *Current psychology*, 13(2): 138-152.
- Walzer, M. 1997. *Sphère de justice : une défense du pluralisme et de l'égalité* (P. Engel, Trans.). Paris: Le Seuil.
- Wang, J., Wang, G. G., Ruona, W. E. A., & Rojewski, J. W. 2005. Confucian Values and the Implications for International HRD. *Human Resource Development International*, 8(3): 311-326.
- Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. 2015. Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7): 1155-1181.
- Warner, M. 2013. Comparing human resource management in China and Vietnam: An overview. *Human Systems Management*, 32(4): 217-229.
- Werquin, P., Cart, B., Giret, J.-F., & Grelet, Y. 2008. Derrière les diplômes et certifications, les parcours de formation et leurs effets sur les parcours d'emploi: Relief.
- Yang, B. 2012. Confucianism, socialism, and capitalism: A comparison of cultural ideologies and implies managerial philosophies and practices in the P.R.China. *Human Resource Management review*, 22: 165-178.
- Yang, B., Zheng, W., & Li, M. 2006. Confucian View of Learning and Implications for Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, 8(3): 346-354.